



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

DEIZI PAULA GIUSTI CONSONI

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma
organização de ensino intensiva em conhecimento**

**FLORIANÓPOLIS
2016**

Deizi Paula Giusti Consoni

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma
organização de ensino intensiva em conhecimento**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Coorientador: Prof. Francisco A. Fialho, Dr.
Tutor: Roberto Kern Gomes, Msc.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Consoni, Deizi Paula Giusti

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento / Deizi Paula Giusti Consoni, Orientadora, Édis Mafra Lapolli ; coorientador, Francisco A. Fialho - Florianópolis, SC, 2016.

256 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Inclui referência

1. Gestão do Conhecimento. 2. Empreendedorismo. 3. Competências Empreendedoras. 4. Professores empreendedores. I. Lapolli, Édis Mafra. II. A. Filho, Francisco. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Deizi Paula Giusti Consoni

**COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma
organização de ensino intensiva em conhecimento**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 03 de março de 2016.

Prof. Roberto Carlos dos S. Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.^a Maria Clara kaschny Schneider, Dra.
Examinadora Externa
Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC

Prof.^a Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.
Examinadora Interna
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.
Examinadora Interna
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Dedico este trabalho para todos os incansáveis servidores públicos, que inconformados com a realidade, estão sempre trabalhando por um serviço público mais eficiente, que atenda com efetividade as necessidades da sociedade.

AGRADECIMENTOS

“A gratidão é a memória do coração” (Antístenes¹). Assim, gostaria de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação.

À minha orientadora Prof.^a Édis Mafra Lapolli, por ter me aberto as portas deste “novo mundo”, ao me receber na sua disciplina de Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras com a Prof.^a Ana Maria Benciveni Franzoni, e posteriormente por me escolher como orientanda. Sou muito grata por ela ter me acolhido e inspirado! Ela foi uma das professoras com quem tive uma grande empatia, logo na primeira aula. Agradeço por “entender de gente” e me “fazer crescer”, evoluir enquanto acadêmica e enquanto pessoa. Agradeço por você não ter desistido de mim!

Ao meu coorientador Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, com quem tive o prazer de cursar duas disciplinas, as quais me ensinaram principalmente a “pensar fora da caixa” e a estabelecer conexões. Agradeço por ter aceitado prontamente meu convite.

Ao meu amigo, servidor do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), tutor dessa dissertação e doutorando deste programa, Prof. Roberto Kern Gomes, que considero um exemplo de servidor público empreendedor e inovador, com quem sempre pude compartilhar textos, disciplinas, artigos, alegrias e tristezas nesta trajetória de mestrado.

Aos membros da banca, por aceitarem meu convite. É uma honra poder contar com pessoas tão distintas, inteligentes e empreendedoras: Prof.^a Maria Clara Kaschny Schneider, Reitora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Prof.^a Ana Maria Benciveni Franzoni, com quem também tive a oportunidade de cursar algumas disciplinas e Prof.^a Gertrudes Aparecida Dandolini do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

1 **Antístenes** foi o fundador da Escola Cínica. Discípulo e amigo de Sócrates, ele se interessou principalmente pelo lado prático da moral, e considerava a virtude o único fundamento da felicidade, que somente alcançaremos libertando-nos das necessidades e dos desejos. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/biografias/antistenes.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

À minha amiga, colega do IFSC e doutoranda deste programa, Prof.^a Cristiane Raquel Woszezenki, por me incentivar a fazer o mestrado e me apresentar o EGC.

À minha amiga, colega no IFSC, Prof.^a Fabiana Fernandes, por fazer a revisão de português desta dissertação.

A todos os amigos e colegas que “deram uma lidinha” na dissertação. Pode-se ter a certeza de que a opinião deles foi muito importante e me deixou mais segura nas minhas escolhas.

Agradeço, também, às pessoas mais especiais da minha vida, à minha família, meu “porto seguro”, pelo amor, apoio incondicional e por compreenderem minha ausência neste período. Em especial aos meus pais, Pedro Consoni e Elizabete Giusti Consoni, por depositarem toda sua confiança em mim e por terem a sabedoria de oportunizar a mim e aos meus irmãos trilharmos os caminhos do conhecimento, perto ou longe de casa. Certamente essa será nossa maior herança.

Aqui não posso deixar de agradecer quem esteve ao meu lado nesse período, à minha amiga Thaís Daniara Duarte, com quem divido a casa, os anseios, as angústias do cotidiano ... Obrigada, amiga! E também, ao meu namorado, que pacientemente vivenciou um pouco do que é “ser mestrando”.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), instituição onde eu trabalho e também onde realizei minha pesquisa, pela oportunidade e apoio nesta trajetória. E especialmente aos gestores e aos professores do Campus Florianópolis-Continente que participaram da minha pesquisa.

Enfim, aos professores deste Programa, minha gratidão por todo o conhecimento compartilhado!

*“Ser um empreendedor é executar os sonhos,
mesmo que haja riscos.
É enfrentar os problemas, mesmo não tendo forças.
É caminhar por lugares desconhecidos, mesmo sem bússola.
É tomar atitudes que ninguém tomou.
É ter consciência de que quem vence sem obstáculos triunfa sem glória.
É não esperar uma herança, mas construir uma história...
Quanto projetos você deixou para trás?
Quantas vezes seus temores bloquearam seus sonhos?
Ser um empreendedor não é esperar a felicidade acontecer, mas
conquistá-la.
(Augusto Cury)”²*

2 **Augusto Jorge Cury** é um médico, psiquiatra, psicoterapeuta, doutor em psicanálise, professor, e escritor brasileiro. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Augusto_Cury>. Acesso em: 04 fev. 2016.

RESUMO

CONSONI, Deizi Paula Giusti. **COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento.** 256p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Muito se tem falado sobre empreendedorismo ao longo dos últimos anos. Seu conceito vem conquistando o olhar de outras ciências, passando, assim, a figurar em espaços para além da organização. As competências empreendedoras passam a ser mais exigidas na formação profissional e valorizadas não somente no mundo do trabalho, mas na sociedade, no setor público, na iniciativa privada e na própria vida do indivíduo. Nessa conjuntura, entendendo que a escola pode ser um eventual ponto de partida do empreendedor para “o mundo” é possível que as competências empreendedoras dos professores dos cursos técnicos possam despertar nos alunos a “vocação empreendedora” ou as competências empreendedoras tão necessárias atualmente. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC. Para isso, a pesquisa foi conduzida por uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e descritivo. No que tange aos procedimentos foi bibliográfica, documental, com estudo de campo e com estudo de caso. Para análise e interpretação dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo. A revisão sistemática integrativa permitiu verificar a inexistência de estudos que analisassem competências empreendedoras em professores, bem como que afirmassem a presença de tais competências nos docentes, tornando essa pesquisa relevante. A pesquisa empírica revelou que os professores pesquisados são empreendedores e que juntos possuem todas as características empreendedoras citadas no modelo de Cooley (1990), quais sejam: estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Por fim, observou-se que as competências planejamento e monitoramento sistemático, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência apresentaram-se

com maior frequência que as demais. E a competência busca de oportunidades e iniciativa apresentou-se com menor frequência.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Competências Empreendedoras. Professores empreendedores.

ABSTRACT

CONSONI, Deizi Paula Giusti. **ENTREPRENEURIAL COMPETENCES: a case study in an intensive organization in knowledge**. 256p. Dissertation (Master of Engineering and Knowledge Management) – Graduate Program in Engineering and Knowledge Management, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

Much has been said about entrepreneurship over the past years. Its concept has been grasping the look of other sciences, therefore appearing in spaces beyond the organization. Entrepreneurial skills grow in demand in professional training, and are valued not only in the workplace. In this context, it is possible that the entrepreneurial skills of teachers of technical courses can awaken in students the "entrepreneurial streak" or the entrepreneurial skills that are so necessary nowadays. Therefore, the objective of this research was to analyze the entrepreneurial expertise of teachers of the subsequent technical courses of the Florianópolis-Continente Campus of Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC, the federal institute of education located in the state of Santa Catarina, Brazil. For this purpose, the research was conducted in a qualitative approach, of exploratory and descriptive nature. Regarding procedures, it included literature review, as well as document and case study. Finally, data analysis was guided by content analysis. The research revealed that the surveyed teachers are entrepreneurs and that together they possess all the entrepreneurial characteristics mentioned in Cooley's (1990) model, and later by Rosa and Lapolli (2010), Schmitz (2012) and Souza (2013), namely: setting goals, systematic planning and monitoring, persistence, commitment, search for information, pursuit of opportunities and initiative, demand for quality and efficiency, taking calculated risks, persuasion and networking contacts, independence and self-confidence. It was observed that the skills of systematic planning and monitoring, commitment and demand for quality and efficiency showed up more often than the others. And the competences of pursuit of opportunities and initiative showed up less frequently.

Keywords: Entrepreneurship. Entrepreneurial Competences. Entrepreneurial teachers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Diferenças entre revisão sistemática e revisão narrativa.	37
Quadro 2 -	Revisão narrativa e revisão sistemática.....	38
Quadro 3 -	Fases/Etapas/Passos para revisão sistemática integrativa.....	44
Quadro 4 -	Protocolo da Revisão Sistemática Integrativa.....	45
Quadro 5 -	Resultado da pesquisa sistemática nas bases de dados <i>Scopus</i> e <i>WoS</i>	54
Quadro 6 -	Lista dos artigos incluídos.....	55
Quadro 7 -	Artigos relevantes encontrados nas Bases de Dados Scielo e Google Acadêmico	63
Quadro 8 -	Termos-chave identificados nas definições de empreendedorismo.....	87
Quadro 9 -	Conceitos de empreendedorismo e empreendedor.....	88
Quadro 10 -	Características dos empreendedores de sucesso.....	95
Quadro 11 -	Modelo de características e comportamentos empreendedores.....	104
Quadro 12 -	Comportamento, atitudes e habilidades que compreendem as dimensões das competências do empreendedor.....	108
Quadro 13 -	Competências Empreendedoras de Man e Lau (2000)....	112
Quadro 14 -	Características das OITC x Características das organizações de ensino.....	117
Quadro 15 -	Resultado da pesquisa de campo 1.....	136

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de relações: empreendedorismo, educação e pessoas.....	35
Figura 2 - Tipos de revisão de literatura.....	42
Figura 3 - Nuvem de <i>tags</i> das palavras-chave nas definições de empreendedorismo.....	88
Figura 4 - Perfil do empreendedor.....	100
Figura 5 - Fluxograma da pesquisa	125

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Campus Florianópolis-Continente.....	133
---	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Áreas de publicação sobre empreendedorismo.....	86
Gráfico 2 - Distribuição da amostra de sujeitos por sexo.....	137
Gráfico 3 - Distribuição da amostra de sujeitos por faixa etária.....	137
Gráfico 4 - Distribuição dos sujeitos por nível de formação.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Produção científica com o termo empreendedorismo.....	49
Tabela 2 –	Produção científica com o termo empreendedorismo aplicado o filtro competência(s).....	51
Tabela 3 –	Produção científica com o termo empreendedorismo aplicados os filtros competência(s) e professor(es) /docente(s).....	53
Tabela 4 –	Frequência do Estabelecimento de metas.....	141
Tabela 5 –	Frequência do Planejamento e monitoramento sistemático.....	142
Tabela 6 –	Frequência da Persistência.....	144
Tabela 7 –	Frequência do Comprometimento.....	146
Tabela 8 –	Frequência da Busca de informações.....	149
Tabela 9 –	Frequência da Busca de oportunidades e iniciativa.....	151
Tabela 10 –	Frequência da Exigência de qualidade e eficiência.....	153
Tabela 11 –	Frequência de Correr riscos calculados.....	154
Tabela 12 –	Frequência da Persuasão e rede de contatos.....	156
Tabela 13 –	Frequência da Independência e autoconfiança.....	157
Tabela 14 -	Frequência das competências empreendedoras.....	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABS	<i>Abstract</i>
BTD	Banco de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE's	Características Comportamentais Empreendedoras
CEPE	Colegiado de Ensino, Pesquisa e Extensão
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CFC	Campus Florianópolis-Continente
DEPE	Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão
EE	Educação para o empreendedorismo
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
GP	Gestão de Pessoas
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
KEY	<i>Keywords</i>
LED	Laboratório de Ensino a Distância
MEC	Ministério da Educação
MPE	Micro e Pequena Empresa
N/A	Não se Aplica
NGKM	<i>New Generation Knowledge Management</i>
OIC's	Organizações Intensivas em Conhecimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
RS	Revisão Sistemática
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TIC	Técnica de Incidente Crítico
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
WOCATE	<i>World Council of Associations for Technology Education</i>
WoS	<i>Web of Science</i>

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO	33
1 REVISÃO DA LITERATURA	37
1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	41
1.2 REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA.....	43
1.2.1 Planejamento da revisão.....	45
1.2.2 Condução da revisão.....	48
1.2.3 Publicação da revisão.....	48
1.2.4 Conclusões e principais evidências.....	60
1.3 SELEÇÃO DE OUTRAS FONTES DE PESQUISA.....	62
1.3.1 Artigos Relevantes Citados na Revisão Sistemática.....	62
1.3.2 Artigos Relevantes Encontrados na Base de Dados Scielo e Google Acadêmico.....	63
1.3.3 Livros Pesquisados do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tec. UFSC/CNPq.....	65
1.3.4 Livros Pesquisados de Autores Professores e/ou Alunos do PPGECC.....	66
1.3.5 Teses e Dissertações de outros Programas.....	68
1.3.6 Outros Livros Considerados Relevantes.....	70
2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	73
2.1 TÍTULO DA PESQUISA	73
2.2 PROBLEMA DE PESQUISA	73
2.3 DECLARAÇÃO DE OBJETIVOS	75
2.3.1 Objetivo geral	75
2.3.2 Objetivos específicos	76
2.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	76

2.5 VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO-TECNOLOGICA.....	77
2.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC).....	77
2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	78
3 REFERENCIAL TEÓRICO	81
3.1 EMPREENDEDORISMO.....	81
3.1.1 A origem do empreendedorismo	82
3.1.2 Conceito de empreendedorismo e empreendedor.....	85
3.1.3 As características empreendedoras e o perfil empreendedor.....	92
3.2 COMPETÊNCIAS.....	100
3.2.1 Conceitos básicos.....	101
3.2.2 Competência Empreendedora.....	103
3.2.2.1 Modelos de Competências Empreendedoras.....	104
3.2.2.1.1 Modelo de Cooley (1990).....	104
3.3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO.....	115
3.3.1 Conceitos básicos.....	115
3.3.2 Organizações de Ensino Intensivas em Conhecimento.....	116
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	119
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	121
4.1 MÉTODO CIENTÍFICO UTILIZADO.....	121
4.2 PESQUISA.....	121
4.2.1 Tipo de pesquisa.....	122
4.2.2 Fluxograma do trabalho.....	124
4.2.2.1 Início da pesquisa.....	125
4.2.2.2 Referencial Teórico.....	126
4.2.2.3 Definição do modelo de competência empreendedora.....	126

4.2.2.4 Definição da instituição a ser pesquisada.....	127
4.2.2.5 Pesquisa de Campo 1.....	129
4.2.2.6 Pesquisa de Campo 2.....	129
4.2.2.7 Análise dos dados.....	131
4.2.2.8 Definição das competências empreendedoras presentes nos professores.....	131
4.2.2.9 Elaboração do relatório final de dissertação.....	131
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	131
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	133
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE.....	133
5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 1.....	135
5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	136
5.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 2.....	138
5.4.1 Estabelecimento de metas.....	139
5.4.2 Planejamento e monitoramento sistemático.....	141
5.4.3 Persistência.....	143
5.4.4 Comprometimento.....	145
5.4.5 Busca de informações.....	147
5.4.6 Busca de oportunidades e iniciativa.....	149
5.4.7 Exigência de qualidade e eficiência.....	151
5.4.8 Correr riscos calculados.....	143
5.4.9 Persuasão e rede de contatos.....	154
5.4.10 Independência e autoconfiança.....	156
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	158
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	161

6.1 CONCLUSÕES.....	161
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	163
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	181
APÊNDICE B – ENQUETE	183
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	185
APÊNDICE D – ESTABELECIMENTO DE METAS.....	187
APÊNDICE E – PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO.....	193
APÊNDICE F – PERSISTÊNCIA.....	199
APÊNDICE G – COMPROMETIMENTO.....	205
APÊNDICE H – BUSCA DE INFORMAÇÕES.....	211
APÊNDICE I – BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA.	217
APÊNDICE J – EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA..	223
APÊNDICE K – CORRER RISCOS CALCULADOS.....	229
APÊNDICE L – PERSUAÇÃO E REDE DE CONTATOS.....	241
APÊNDICE M – INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA.....	247

CONTEXTUALIZAÇÃO

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo”, disse Nelson Mandela em determinada ocasião. Suponho que a educação realmente seja o meio mais eficaz de transformação do mundo, porque transforma pessoas. Essa afirmação corrobora a célebre frase de Paulo Freire: “Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo.”

Fialho (2011) ilustra muito bem essa questão contando uma pequena história:

O pai estava lendo seu jornal na sala enquanto seu filho destrói o mapa mundo em mil pedaços. O pai descobre e castiga o filho exigindo que ele cole todo o mapa. Em cinco minutos a criança cumpre a tarefa. Meu filho é um gênio, pensa o pai. “Como conseguiu isso?” “Fácil meu pai. Do outro lado do mundo tinha um homem. Foi só consertar o homem que eu consertei o mundo.” (FIALHO, 2011, p. 34).

Pode ser clichê usar frases de pessoas tão importantes logo no primeiro parágrafo. Além disso, parece mostrar uma visão de mundo um tanto quanto ingênua, romântica e sonhadora. Por conseguinte, não condizente com o “mundo acadêmico”, científico. Porém, para mim, faz sentido quando lembramos que estamos em plena Era do Conhecimento, onde pessoas e conhecimento são o centro da questão.

E ainda mais, quando verificamos que a sociedade do conhecimento está passando por uma nova fase de maturidade, denominada como a Nova Geração da Gestão do Conhecimento (nome original: *New Generation Knowledge Management – NGKM*), na qual o papel do elemento humano, ou ainda, perspectivas inclinadamente baseadas em pessoas são destacadas. Nesse contexto, pesquisadores têm enfatizado a gestão de pessoas, lideranças, motivações, comportamentos e atitudes de comprometimento (KRAUSE, 2014).

A educação faz parte do meu contexto desde que nasci, pois minha mãe é professora de educação infantil (hoje aposentada), ainda sou estudante e além disso, trabalho na área administrativa em uma instituição federal de educação, ciência e tecnologia há mais de 7 anos, o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Ingressei no Campus de Araranguá/SC, na área de gestão de pessoas, pela qual me apaixonei ainda enquanto atuava na iniciativa privada. Hoje atuo em

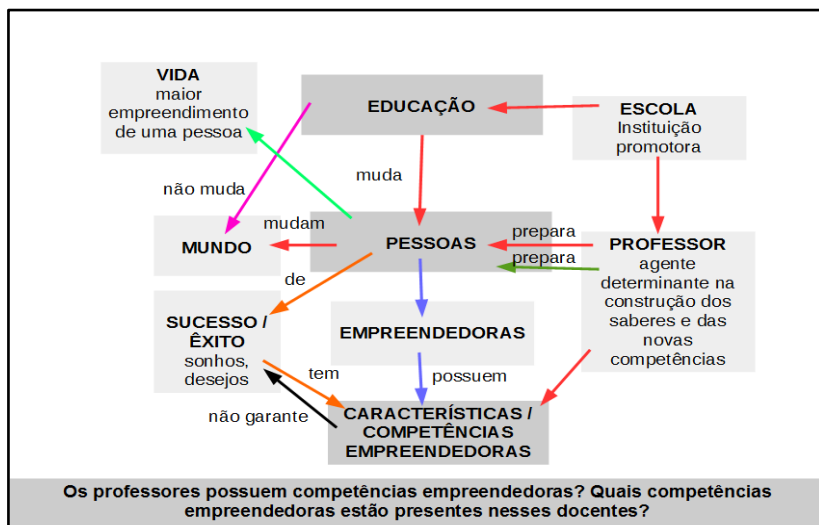
Florianópolis/SC, na Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional, em que fazem parte as Diretorias de Gestão do Conhecimento e Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

No ano de 2012, já residindo em Florianópolis, retomei a vida acadêmica, cursando a disciplina de “Comportamento Humano e Gestão”, de forma “isolada”, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). No ano seguinte, cursei a disciplina de “Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras” também como disciplina “isolada” e participei do processo de seleção do PPGEGC, obtendo uma vaga para cursar o mestrado a partir do ano de 2014.

O arcabouço teórico estudado em ambas as disciplinas e a confrontação com a prática cotidiana reiteraram minha visão de que é preciso aproximar a universidade do serviço público, ou seja, a teoria da prática.

Já inserida no programa supracitado, com o decorrer da realização das disciplinas e a aproximação com o tema empreendedorismo, comecei a fazer algumas conexões entre empreendedorismo, educação e pessoas. Essas conexões são retratadas na Figura 1. Nesse contexto, pensava em empreendedorismo como “termo utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação” (DORNELAS, 2001, p. 37). E apesar de citar Dornellas, o autor que, na minha concepção, melhor narra e esclarece o desenvolvimento do empreendedorismo no mundo é Filion, nas suas diversas obras, e por isso encontra-se citado várias vezes no decorrer da pesquisa.

Figura 1: Mapa de relações: empreendedorismo, educação e pessoas.



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Entendendo que o maior empreendimento de uma pessoa é sua própria vida, todos nós deveríamos ser empreendedores, sob a pena de não realizarmos nossos sonhos e desejos. Nesse contexto, “a escola surge como Instituição promotora da educação, e, inserida nela, o professor, agente determinante na construção dos saberes e das novas competências, cabendo-lhe a missão de preparar esses jovens para uma nova Era” (LIBERATO, 2007, p.1). O professor prepara as pessoas para obterem sucesso e êxito não somente para uma profissão, mas para a vida.

Todavia, conforme afirma Fillion (1999, p. 10):

Ainda não se chegou ao ponto de poder-se avaliar uma pessoa e então afirmar, com certeza, se ela vai ser bem-sucedida ou não como empreendedora. Entretanto, pode-se dizer se ela tem as características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso.

Nesse contexto, é possível que as competências empreendedoras dos professores dos cursos técnicos, por meio da relação professor-aluno e vice-versa, possam despertar nos discentes a

“vocação empreendedora” ou as competências empreendedoras tão necessárias atualmente.

Assim, resolvi aprofundar meus estudos em competências empreendedoras, com o intuito de analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC, a fim de responder à seguinte pergunta de pesquisa: quais competências empreendedoras estão presentes nesses professores?

1 REVISÃO DA LITERATURA

Com o propósito de nortear a pesquisa a ser feita nesta dissertação, delimitar as fronteiras de análise, estabelecer um marco situacional dos estudos já publicados, além de auxiliar no refinamento do título desta pesquisa, a primeira etapa foi realizar uma revisão da literatura, que será apresentada nesse capítulo.

Todo e qualquer caminho percorrido pela ciência é permeado pelo aporte da revisão literária, sendo esta a base estruturante para a construção de questões norteadoras ou hipóteses (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012). A revisão da literatura é um primeiro passo para a construção do conhecimento científico, pois é através desse processo que novas teorias surgem, bem como são reconhecidas lacunas e oportunidades para o surgimento de pesquisas num assunto específico (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

A revisão da literatura pode ser classificada de acordo com seu método de elaboração. Para Botelho, Cunha e Macedo (2011), tais estudos:

baseiam-se desde no método da revisão bibliográfica tradicional (revisão narrativa), até em mecanismos e metodologias utilizadas por pesquisadores nos campos da saúde e educação para descrever o estado da arte de um tema (revisão bibliográfica sistemática) (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 123).

Rother (2007) enfatiza que embora ambas sejam chamadas de revisão, elas têm características e objetivos diferentes. O quadro 1 sintetiza as principais diferenças.

Quadro 1 – Diferenças entre revisão sistemática e revisão narrativa.

Itens	Revisão Narrativa	Revisão Sistemática
Questão	Ampla	Específica
Fonte	Frequentemente não específica, potencialmente com viés	Fontes abrangentes, estratégia de busca explícita

Seleção	Frequentemente não especificada, potencialmente com viés	Seleção baseada em critérios aplicados uniformemente
Avaliação	Variável	Avaliação criteriosa e reprodutível
Síntese	Qualitativa	Quantitativa*
Inferências	Às vezes baseadas em resultados de pesquisa clínica	Frequentemente baseadas em resultados de pesquisa clínica
*Uma síntese quantitativa que inclui um método estatístico é uma meta-análise.		

Fonte: Cook, Mulrow e Raynes (1997) *apud* Rother (2007) e Botelho, Cunha e Macedo (2011).

Conforme pode ser observado no quadro 1, a revisão narrativa difere-se da revisão sistemática em todos os itens verificados. Essas diferenças são enfatizadas por diversos autores, conforme pode ser observado no quadro 2.

Quadro 2 – Revisão narrativa e revisão sistemática

MUÑOZ, TAKAYANAGUI, SANTOS e SWEATMAN., 2002	A revisão narrativa, de caráter descritivo-discursivo, não costuma apresentar características de reprodutibilidade e repetibilidade, tornando-se demasiadamente empírico, obscuro, e/ou inconclusivo na opinião de alguns pesquisadores.
GALVÃO, SAWADA e TREVISAN (2004, p. 549)	A revisão sistemática consiste em uma forma de síntese dos resultados de pesquisas relacionadas com um problema específico. Seu processo busca evitar e superar possíveis vieses que o pesquisador possa ter no momento da análise da literatura sobre um tema.
SAMPAIO e MANCINI (2007, p.83).	As revisões sistemáticas são desenhadas para ser metódicas, explícitas, e passíveis de reprodução. (...) Requer uma pergunta clara,

	a definição de uma estratégia de busca, o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos artigos e, acima de tudo, uma análise criteriosa da qualidade da literatura selecionada. (...) Esses estudos ajudam a sintetizar a evidência disponível na literatura sobre uma intervenção, podendo auxiliar profissionais clínicos e pesquisadores no seu cotidiano de trabalho.
KITCHENHAM e CHARTERS (2007)	As principais características da revisão sistemática são: foco em uma questão de pesquisa, fontes de pesquisa abrangentes e estratégia de busca explícita, seleção de publicações criteriosa e uniformemente aplicada, avaliação crítica e rigorosa, síntese qualitativa e quantitativa, inferência geralmente baseadas em evidências.
CORDEIRO et al., (2007)	Na revisão narrativa, a busca das fontes não é pré-determinada e específica, sendo frequentemente menos abrangente que a revisão bibliográfica sistemática. Por fim, tem-se que a seleção dos artigos é arbitrária, provendo o autor de informações sujeitas a vieses de seleção, com grande interferência da percepção subjetiva.
ROTHER (2007, p.1)	Os trabalhos de revisão sistemática são trabalhos originais, pois, além de utilizar como fonte dados da literatura sobre determinado tema, são desenvolvidos com rigor metodológico.
POMPEO, ROSSI e GALVÃO (2009, p.435)	A revisão sistemática é um método de pesquisa que tem como princípio geral a exaustão na busca dos estudos relacionados à questão clínica formulada, seguindo método rigoroso de seleção, avaliação da relevância e validade das pesquisas encontradas.
SOUZA, SILVA E	A revisão sistemática é uma síntese rigorosa

CARVALHO (2010, p.103);	de todas as pesquisas relacionadas a uma questão específica, (...). Difere-se de outros métodos de revisão, pois busca superar possíveis vieses em cada uma das etapas, seguindo um método rigoroso de busca e seleção das pesquisas; avaliação de relevância e validade dos estudos encontrados; coleta, síntese e interpretação dos dados oriundos de pesquisa.
DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, TAKAHASHI e BERTOLOZZI (2011, p.1.261)	A revisão sistemática difere da revisão tradicional, (...), pois responde a uma pergunta mais pontual. Para superar possíveis vieses em cada etapa exige-se o planejamento de um protocolo rigoroso sobre busca e seleção das evidências científicas, avaliação da validade e aplicabilidade das evidências científicas e síntese e interpretação dos casos oriundos das evidências científicas.
GOMES e CAMINHA (2014, p.395)	Uma revisão sistemática requer uma questão clara, critérios bem definidos e uma conclusão que forneça novas informações com base no conteúdo garimpado. Assim, as revisões bem estruturadas podem auxiliar na atualização e construção de novas diretrizes para atuação profissional ou ida a campo em busca de soluções para artigos originais.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Nesse contexto, é importante destacar que para Gomes e Caminha (2014, p. 396) “a revisão sistemática vem sendo utilizada como método para suprir a lacuna deixada pelas revisões narrativas.”

Considerando todas as discussões, ao longo dos últimos anos, sobre as características e peculiaridades das revisões da literatura mencionadas acima, optou-se pela realização de uma **revisão bibliográfica sistemática da literatura**, especialmente pelo rigor metodológico apresentado no que diz respeito à repetibilidade e à reprodutividade. Por fim, apesar de muito utilizada na área médica e da saúde em geral, entendeu-se que, com as devidas adaptações, é a mais

adequada ao objetivo desta dissertação.

1.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SISTEMÁTICA DA LITERATURA

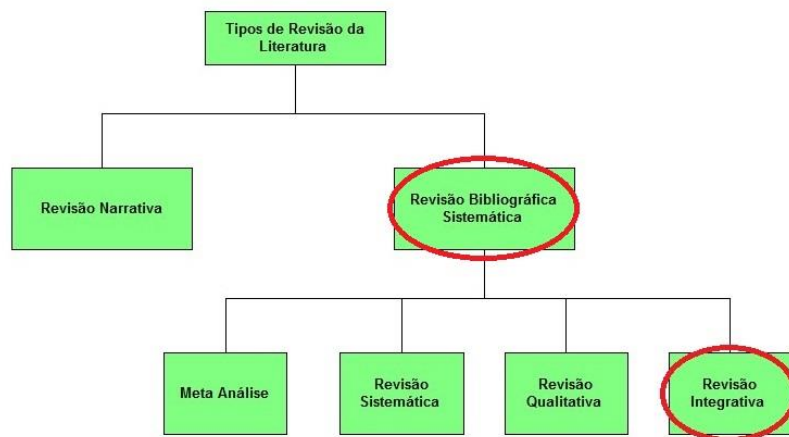
O conceito de revisão bibliográfica sistemática da literatura foi amplamente explorado no item anterior, trouxe a opinião de vários autores e permitiu compreender melhor sua importância e diferença em relação à revisão narrativa.

Assim, para esta dissertação, baseado no Quadro 2, utilizar-se-á o seguinte conceito: **a revisão bibliográfica sistemática da literatura é um método de pesquisa científico rigoroso, com fontes de pesquisa abrangentes e pré- determinadas, estratégia de busca explícita, seleção de publicações criteriosa, síntese qualitativa e quantitativa, que permite um resumo de resultados relacionados a um problema ou a uma questão de pesquisa específica (grifo do autor).**

Seu processo pode ser definido em três etapas distintas: planejamento, condução e publicação. Porém, nem todos os autores usam essa divisão. O processo de planejamento do estudo é discutido em detalhes por meio da elaboração do protocolo; a condução do trabalho também é descrita; assim como os resultados obtidos são apresentados e analisados e por fim apresentam-se as conclusões acerca da RS (KITCHENHAM; CHARLES, 2007).

Dentre os artigos de revisão bibliográfica sistemática, encontram-se os artigos de meta-análise, revisão sistemática, revisão qualitativa e revisão integrativa, conforme mostra a Figura 1. Por contemplar esses tipos de metodologia de trabalho, a revisão bibliográfica sistemática foi chamada por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.126) como “metodologia guarda-chuva”.

Figura 2 – Tipos de revisão de literatura



Fonte: WHITEMORE; KNAFL, 2005. Adaptado por BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011.

- Meta-análise: combina os resultados de vários estudos primários, empregando fórmulas estatísticas e melhorando, dessa forma, a objetividade e validade dos resultados da pesquisa (GLASS, 1976).
- Revisão Sistemática: é a aplicação de estratégias científicas que permitem limitar o viés de seleção de artigos, avaliá-los com espírito crítico e sintetizar todos os estudos relevantes em um tópico específico (PERISSÉ; GOMES; NOGUEIRA, 2001).
- Revisão Qualitativa: sintetiza exclusivamente os estudos primários qualitativos, podendo diferir em abordagens e níveis de interpretação. Porém, sintetizar as evidências sobre os múltiplos aspectos que incorporam a revisão qualitativa é um procedimento complexo. Essa metodologia possui um grande potencial para a criação de novos estudos (WHITEMORE; KNAFL, 2005).
- Revisão Integrativa: é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, permitindo a inclusão de estudos experimentais e não experimentais para uma compreensão

completa do fenômeno analisado. Combina dados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Assim, para dar continuidade a esta revisão, após ter optado pela revisão bibliográfica sistemática em detrimento à revisão narrativa, de acordo com a metodologia “guarda-chuva” de Botelho, Cunha e Macedo (2011), Figura 2, considerando a amplitude de possibilidades, especialmente a de incluir vários tipos de estudos, optou-se por fazer uma **revisão bibliográfica sistemática integrativa da literatura**, que será tratada no próximo tópico.

1.2 REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA DA LITERATURA

Esse método tem a finalidade de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão, de maneira sistemática e ordenada, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento do tema investigado. Desde 1980, a revisão integrativa é relatada na literatura como método de pesquisa (ROMAN; FRIEDLANDER, 1998).

Mendes, Silveira e Galvão (2008) destacam que, entre os métodos de revisão, a integrativa é o mais amplo, permite a inclusão simultânea de pesquisa experimental e quase-experimental, combinação de dados da literatura teórica e empírica, proporcionando uma compreensão mais completa do tema de interesse. Porém, ainda na visão desses autores, é necessário que as etapas a serem seguidas sejam claramente descritas. Entretanto, os pesquisadores adotam formas específicas de subdivisão do processo, com pequenas modificações, conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 – Fases/Etapas/Passos para revisão sistemática integrativa

Mendes, Silveira e Galvão (2008)	6 passos	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento da hipótese ou questão de pesquisa; - Amostragem ou busca na literatura; - Categorização dos estudos; - Avaliação dos estudos incluídos na revisão; - Interpretação dos resultados; - Síntese do conhecimento ou apresentação da revisão.
Pompeo, Rossi e Galvão (2009)	6 fases	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do tema ou questionamento da revisão integrativa; - Amostragem ou busca na literatura; - Categorização dos estudos; - Avaliação dos estudos incluídos na revisão integrativa; - Interpretação dos resultados; - Síntese do conhecimento evidenciado nos artigos analisados ou apresentação da revisão integrativa.
Souza, Silva e Carvalho (2010)	6 fases	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração da pergunta norteadora; - Busca ou amostragem na literatura; - Coleta de dados; - Análise crítica dos estudos incluídos; - Discussão dos resultados; - Apresentação da revisão integrativa.
Botelho, Cunha e Macedo (2011)	6 etapas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; - Estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão; - Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; - Categorização dos estudos selecionados; - Análise e interpretação dos resultados; - Apresentação da revisão / síntese do conhecimento.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

As etapas citadas pelos autores no Quadro 3 apontam uma grande similaridade entre elas. Se se observar, elas podem ser agrupadas de acordo com o modelo de Kitchenham e Charters (2007, p.6), que se divide em 3 etapas: planejamento da revisão, condução da revisão e publicação da revisão. Assim, para essa dissertação, utilizar-se-á uma adaptação do modelo de Kitchenham e Charters (2007, p.6), com base nos modelos ilustrados no Quadro 3.

1.2.1 Planejamento da revisão

O processo de planejamento do estudo é discutido minuciosamente por meio da elaboração de um protocolo, em que se detalham as etapas metodológicas para reduzir o risco de viés e promover a transparência dos métodos e processos utilizados (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO; TAKAHASHI; BERTOLOZZI, 2011). O quadro 4 apresenta o protocolo elaborado para esta revisão, resultado de uma longa etapa de planejamento.

Quadro 4 – Protocolo da Revisão Sistemática Integrativa

Objetivo	Esta revisão sistemática integrativa tem como objetivo analisar as competências empreendedoras presentes nos professores, bem como obter uma visão geral sobre a quantidade e frequência de publicações acerca dos temas empreendedorismo, competência empreendedora e professores empreendedores.
Questão de Pesquisa	Quais competências empreendedoras estão presentes nos professores? E qual a quantidade e frequência de publicação acerca dos temas empreendedorismo, competência empreendedora e professores empreendedores?
Palavras-chave	As palavras-chave utilizadas como <i>strings</i> de busca são as seguintes: empreendedorismo, seguida do filtro competências e na sequência pelo filtro professores/docentes. Esses <i>strings</i> de busca foram traduzidos para a língua inglesa uma vez que é a língua oficial das bases de dados utilizadas. Também se utilizou o asterisco para ampliar a busca destas expressões para o plural

	<p>ou formas ortográficas similares, ficando assim definidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrepreneur* = empreendedorismo, empreendedor(es); - Competenc* = competência(s); - Teacher* = professor(es) e docente(s). <p>Observa-se, aqui, que, antes da tomada de decisão por essas palavras-chave, vários testes foram realizados nas bases de dados <i>Scopus</i> e <i>Web of Science (WoS)</i> com o objetivo de captar artigos que realmente pudessem responder à pergunta de pesquisa.</p>
Bases de dados	<p>O método utilizado para o levantamento de fontes primárias compreendeu a realização de buscas nas bases de dados <i>Web of Science (WoS)</i>, da Thomson Reuters, e <i>Scopus</i>, da Elsevier B.V. Cabe destacar que ambas foram selecionadas devido a sua ampla abrangência e relevância dos dados indexados. A <i>WoS</i>, por oferecer acesso a mais de 12 mil revistas internacionais e mais de 150 mil anais de conferências, abrangendo Ciências, Ciências Sociais, Artes e Humanidades (THOMSON REUTERS, 2014), além de índices de citações e fatores de impacto dos periódicos. Foi utilizada a base <i>WoS Core Collection</i>, que abrange: <i>Science Citation Index Expanded</i>; <i>Social Sciences Citation Index</i>; <i>Arts & Humanities Citation Index</i>; <i>Conference Proceedings Citation Index- Science</i>; <i>Conference Proceedings Citation Index- Social Science & Humanities</i>. E <i>Scopus</i>, pelo acesso a 50 milhões de registros nas áreas de Ciência, Tecnologia, Medicina, Ciências Sociais, Artes e Humanidades, reunindo 21 mil títulos de mais de 5 mil editoras internacionais, 5,5 milhões de documentos de conferências como "<i>Articles-in-Press</i>" em mais de 3.850 periódicos e editoras (ELSEVIER, 2013). A base principal de documentos disponível abrange: <i>Life Sciences</i>; <i>Health Sciences</i>; <i>Physical Sciences</i>; e <i>Social</i></p>

	<i>Sciences & Humanities.</i>
Estratégias de busca	<p>O processo de busca deve ser capaz de identificar estudos primários relacionados às questões de pesquisa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Campos de busca: Os campos de buscas foram <i>topic</i> na base <i>WoS</i>; e <i>article title, abstract, keywords</i> na base <i>Scopus</i>, por localizarem os termos no título, resumo ou palavras-chave dos autores ou bases. - Filtros: o primeiro filtro aplicado foi competências, no qual também foi utilizado o asterisco para localizar a forma singular ou plural do termo. Na sequência foi aplicado o segundo filtro, professores, e da mesma forma foi utilizado o asterisco para localizar a forma singular ou plural do termo. - Tempo: o período de tempo escolhido abrange os últimos 3 anos completos e os meses transcorridos de 2015 na data da busca, ou seja, de 2012 até julho de 2015.
<p>Critérios de seleção das publicações / inclusão e exclusão dos estudos</p>	<p>O processo de extração de dados deve extrair os itens necessários para responder às questões supracitadas neste protocolo. Assim, para responder às questões de pesquisa, utilizaram-se os seguintes critérios de inclusão / exclusão:</p> <p>1. INCLUSÃO</p> <p>1.1 - 10 artigos mais relevantes da base de dados <i>Scopus</i>;</p> <p>1.2 - 10 artigos mais citados da base de dados <i>Scopus</i>;</p> <p>1.3 - 10 artigos mais relevantes da base de dados <i>WoS</i>;</p> <p>1.4 - 10 artigos mais citados da base de dados <i>WoS</i>;</p> <p>2. EXCLUSÃO</p> <p>2.1 - Artigos em duplicidade;</p>
Análise e apresentação dos resultados	O processo de análise deve sintetizar os dados de modo que as questões sejam respondidas. Os dados encontrados foram apresentados em forma

	de tabela para facilitar sua visualização e na sequência brevemente analisados a fim de responder às questões elencadas.
Conclusões e principais evidências	As conclusões e principais evidências encontradas estão descritas em forma de subitem ao término desta revisão.

Fonte: Desenvolvido pela autora, adaptado de Kitchenham e Charters (2007).

1.2.2 Condução da revisão

A pesquisa foi conduzida conforme o planejamento exposto no protocolo (Quadro 4). O processo de busca foi executado utilizando-se as palavras-chave definidas, com as devidas traduções e aplicados os filtros propostos, seguindo o método de pesquisa exposto. A consulta obteve êxito nas duas bases de dados e todas as publicações foram incluídas, gerando as Tabelas 1, 2 e 3.

Na sequência, utilizaram-se os critérios de inclusão listados no protocolo. Incluíram-se os 10 artigos mais relevantes e os 10 artigos mais citados nas bases de dados *Scopus* e *WoS*.

Essa seleção resultou numa lista de 40 artigos, a qual foi aplicada o critério de exclusão também listado no protocolo, qual seja, exclusão dos artigos em duplicidade ou triplicidade. Após realizadas as exclusões, a lista foi reduzida para 30 artigos. Em seguida, foi realizada a busca dos mesmos na internet.

1.2.3 Publicação da revisão

Aqui são respondidas as questões de pesquisa delineadas no planejamento da revisão. Foi encontrada a soma de 23.314 publicações contendo a palavra empreendedorismo, nas duas bases de dados - *Scopus* e *Web of Science* - nos últimos 3 anos, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantidade de produção científica com o termo empreendedorismo

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Ano	Número de Publicações		Número de publicações por ano
			Scopus	WoS	
Empreendedorismo	Entrepreneur*	2012	3.654	2.906	6.560
		2013	4.012	2.997	7.009
		2014	3.939	2.896	6.835
		2015	1.590	1.061	2.651
		(até julho)			
Total por base de dados e Total Geral		-	13.195	10.119	23.314 ³

Fonte: Desenvolvida pela autora, com base nos resultados da *Scopus* e *WoS*.

3 Cabe destacar que não foram checados os registros um a um, podendo assim, o mesmo registro ser citado nas duas bases.

Observa-se que a base de dados *Scopus* apresentou um número maior de publicações em relação a WoS, tanto num geral, quanto anualmente. E que, mesmo obtendo pouca variação entre os anos pesquisados, já que apresentou uma média de 6.801 publicações por ano, foi no ano de 2013 que se concentrou o maior número de publicações, com um aumento de 6,8% em relação ao ano anterior (2012).

É importante salientar que o número de publicações encontradas para o ano de 2015 (naquele momento ainda em andamento) apresenta uma tendência em se manter de acordo com a média anual, já que no primeiro semestre apresenta um montante de 2.651 publicações.

A partir do montante encontrado, aplicou-se como primeiro filtro a *string* “competência(s)”, com a devida tradução para a língua inglesa, para saber a quantidade de publicações que tratam especificamente das competências empreendedoras.

Tabela 2 – Quantidade de produção científica com o termo empreendedorismo aplicado o filtro competência(s).

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Ano	Número de Publicações		Número de publicações por ano
			<i>Scopus</i>	WoS	
Empreendedorismo competências	AND Entrepreneur* AND competenc*	2012	493	141	634
		2013	535	109	644
		2014	537	104	641
		2015	229	2	258
		(até julho)	9		
Total por base de dados e Total Geral		-	1.794	383	2.177 ⁴

Fonte: Desenvolvida pela autora, com base nos resultados da *Scopus* e WoS.

⁴ Cabe destacar que não foram checados os registros um a um, podendo assim, o mesmo registro ser citado nas duas bases.

Com a aplicação deste filtro, o montante de publicações passou para 2.177, que representa 9,34% do montante de publicações sobre empreendedorismo. A base de dados *Scopus* apresentou um número expressivamente maior de publicações em relação a *WoS*, tanto num geral, quanto anualmente.

A variação do número de publicações anual manteve-se pequena, apresentando uma média de 640 publicações por ano. Foi também no ano de 2013 que se concentrou o maior número de publicações, com um aumento de 1,6% em relação ao ano anterior (2012).

Aqui, mais uma vez, nota-se que o número de publicações encontradas para o ano de 2015 também se mostra com tendência a permanecer dentro da média anual encontrada.

Dando continuidade à busca, aplicou-se o segundo filtro, qual seja o verbete “professore(s) / docente(s)”.

Tabela 3 – Produção científica com o termo empreendedorismo aplicados os filtros competência(s) e professor(s)/ docente(s).

Termos de Busca	Traduções Idiomáticas	Ano	Número de Publicações		Número de publicações por ano
			Scopus	WoS	
Empreendedorismo AND competências AND professores	entrepreneur* AND competenc* AND teacher*	2012	43	8	51
		2013	44	6	50
		2014	54	8	62
		2015 (até 28/05)	23	1	24
Total por base de dados e Total Geral			164	23	187

Fonte: Desenvolvida pela autora, com base nos resultados da *Scopus* e *WoS*.

Com a aplicação do segundo filtro, o montante de publicações passou para 187, o que representa 0,8% do total de publicações sobre empreendedorismo e 6,3% do total de publicações sobre competências empreendedoras.

A base de dados *Scopus* apresentou um número expressivamente maior de publicações em relação a WoS, tanto num geral, quanto anualmente. A variação do número de publicações anual também foi mais expressiva, apresentando uma média de 54 publicações por ano. Porém, foi no ano de 2014 que se concentrou o maior número de publicações, com um aumento de 24% em relação ao ano anterior (2013).

Cabe destacar que o número de publicações encontradas para o ano de 2015 também se mostra com tendência a permanecer dentro da média anual encontrada.

Depois de apresentar os quantitativos encontrados em ambas as bases de dados, conforme proposto no planejamento desta revisão sistemática integrativa, exposto no protocolo (Quadro 4) do item 1.2.1., foram selecionadas as 10 publicações mais citadas em cada base de dados e as 10 publicações mais relevantes, também em cada base de dados, seguindo os critérios de inclusão listados no protocolo.

Feita a busca nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, o relatório quantitativo dos resultados dos estudos que formaram a produção intelectual selecionada encontra-se no Quadro 5.

Quadro 5 - Resultado da pesquisa sistemática nas bases de dados *Scopus* e WoS.

Base de dados	Palavras-chave	Número de artigos selecionados
<i>Scopus</i>	(TITLE-ABS-KEY(entrepreneur*) AND PUBYEAR > 2011) AND ((competenc*)) AND (teacher*)	20
WoS	(entrepreneur*) Refinado por: Tópico: (competenc*) AND Tópico: (teacher*)	20
TOTAL		40

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos resultados da *Scopus* e WoS.

Realizada a seleção dos artigos, foi aplicado o critério de exclusão, qual seja, exclusão dos artigos duplicados ou triplicados, reduzindo a lista para 30 artigos, que são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Lista dos artigos incluídos.

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
1	Competence Assessment in Higher Education: A Dynamic Approach	Achcaoucaou, Fariza; Guitart-Tarres, Laura; Miravittles-Matamoras, Paloma; et al.	2014	Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries
2	Contextualizing entrepreneurial learning in basic and vocational education	Hietanen, L., Järvi, T.	2015	Journal of Enterprising Communities
3	Cross-cultural analysis of the global mindset and the internationalization behavior of small firms	Felício, J.A., Caldeirinha, V.R.,Rodrigues, R., Kyvik, O.	2013	International Entrepreneurship and Management Journal
4	Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research	Fischer, G.	2012	Entrepreneurship: Theory and Practice
5	Entrepreneurship Education and Academic Performance	Johansen, V	2014	Scandinavian Journal of Educational Research

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
6	Experts, entrepreneurs and competence nomads: the skills paradox in higher music education	Johansson, Karin	2012	Music Education Research
7	Fen Bilimleri Öğretmen Eğitiminde Girişimcilik [Entrepreneurship in science teacher education]	Deveci, I., Çepni, S.	2014	Journal of Turkish Science Education
8	Geography, economic education and global education: European and Austrian aspects of the "Fifobi - developing business competencies in school" project	Schwarz, I.	2012	Multicultural Education and Technology Journal
9	Identidades desafiadas: Individualización, managerialismo y trabajo docente en el Chile actual	Cisto, v.	2013	Psykhe
10	Learning apart and together: Towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education	Lans, T., Blok, V., Wesselink, R.	2014	Journal of Cleaner Production

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
11	Master in Teacher Training: A real implementation of Active Learning.	Canaleta, Xavi; Vernet, David; Vicent, Lluís; Montero, Jose Antonio	2014	Computers in Human Behavior
12	Opportunities and limitations of communities of practice in graduate education in Croatia.	Konig, Ljerka Sedlan, Tonkovic, AM	2013	Međunarodni Znanstveni Simpozij Gospodarstvo Istocne Hrvatske - Jucer, Danas, Sutra
13	Pedagogical issues conceing the use of electronic tablets in small school learning activities.	Tudor, SL; Paisi-Lazarescu, M; Stan, MM.	2014	Let's build the future through learning innovation.
14	Personal views on the future of entrepreneurship education	Fayolle, A.	2013	Entrepreneurship and Regional Development
15	Personalizing Entrepreneurial Learning: A Pedagogy for Facilitating the Know Why	Middleton, Karen Williams; Donnellon, Anne	2014	Entrepreneurship Research Journal
16	Role of entrepreneur gender and management style in influencing perceptions and behaviors of new recruits: Evidence from the Islamic Republic of Iran	Gupta, V.K., Javadian, G., Jalili, N.	2014	Journal of International Entrepreneurship

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
17	School Leadership and Innovative Principals: Implications for Enhancing Principals' Leadership Knowledge and Practice	Pihie, ZAL; Bagheri, A; Asimiran, S.	2014	Proceedings of the 10TH European Conference on Management Leadership and Governance.
18	Serving as an Educator: A Southern Case in Embedded Librarianship	Li, J.	2012	Journal of Business and Finance Librarianship
19	Teaching Methods to Facilitate Learning Entrepreneurial Competences in Higher Education	Ribiere V.; Worasinchai, L.	2014	International Conference on Innovation and entrepreneurship
20	The Development of Entrepreneurial Competences for Students of Mathematics and the Science Subjects: The Latvian Experience	Bikse, Veronika; Riemere, Inga, Maree, K	2012	World Conference on Psychology and Sociology
21	The entrepreneurialisation of school work as a central theme in present educational changes: The Portuguese case	Mesquita, L.	2012	Journal of Educational Administration and History

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
22	The Importance of Technopreneurship Management Model for Vocational School	Harlanu, Muhammad; Nugroho, Agus, Abdullah, AG; Aryanti, T; Kurnia, D; Elvyanti, S	2015	International Conference on Technical and Vocational Education and Training
23	The making of an intercultural learning context for entrepreneuring	Achtenhagen, L., Johannisson, B.	2013	International Journal of Entrepreneurial Venturing
24	The moderating role of social ties on entrepreneurs' depressed affect and withdrawal intentions in response to economic stress	Pollack, J.M., Vanepps, E.M., Hayes, A.F.	2012	Journal of Organizational Behavior
25	The perception of the academics and students regarding the entrepreneurial education in economic education	Nistoreanu, BG (Nistoreanu, Bogdan Gabriel); Gheorghe, G (Gheorghe, Georgica)	2014	Amfiteatru Economic
26	The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review	Bae, T.J., Qian, S., Miao, C., Fiet, J.O.	2014	Entrepreneurship: Theory and Practice
27	The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur	St-Jean, E., Audet, J.	2012	International Entrepreneurship and Management Journal

Nº	<i>Título</i>	<i>Autor (es)</i>	Ano	<i>Periódico</i>
28	The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention	De Clercq, D., Honig, B., Martin, B.	2013	International Small Business Journal
29	Towards a Social E-Learning Platform for Demanding Users	Valtolina, S; Mesiti, M; Epifania, F; Apolloni, B.	2014	Ieee Global Engineering Education Conference (EDUCON)
30	Who becomes an entrepreneur? Early life experiences as predictors of entrepreneurship	Schoon, I., Duckworth, K.	2012	Developmental Psychology

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Feita a busca e seleção desses artigos, passou-se a leitura dos resumos desses 30 artigos. Após a leitura dos resumos, verificou-se que os artigos *The perception of the academics and students regarding the entrepreneurial education in economic education* (artigo 25) e *The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review* (artigo 26), apesar de apresentarem nomes distintos, são iguais, diminuindo então a lista de artigos para 29. No próximo item são apresentadas as principais evidências e conclusões acerca dos mesmos.

1.2.4 Conclusões e principais evidências

Essa revisão sistemática integrativa tem como objetivo analisar as competências empreendedoras presentes nos professores, bem como obter uma visão geral sobre a quantidade e frequência de publicações acerca dos temas empreendedorismo, competências empreendedoras e professores empreendedores.

Ela foi realizada em 3 fases distintas, adaptadas de Kitchenham e Charters (2007, p. 6), quais sejam: planejamento, condução e

publicação dos resultados. Na fase do planejamento foi desenvolvido o protocolo de revisão sistemática, por meio do qual foi descrito todo o detalhamento de como seria realizada a revisão; na condução foram selecionados os artigos de acordo com os critérios de inclusão e exclusão detalhados no protocolo. A partir dos resultados obtidos, foi possível responder às questões dessa revisão.

Cabe destacar que os critérios definidos no protocolo foram necessários para evitar vieses na seleção, especialmente pelo fato da revisão ser realizada por uma única pesquisadora, já que se trata de um estudo incluído em uma dissertação de mestrado.

Com a leitura destes 29 artigos, constatou-se que a principal preocupação dos pesquisadores está centrada na temática educação para o empreendedorismo (EE) e seus diversos aspectos na educação formal, nos diversos níveis de ensino: educação básica e profissional; ensino superior e pós-graduação. Verificando se ela atende com efetividade à demanda dos empreendedores, como ela deve ser integrada nos currículos, se ela influencia no desempenho acadêmico, avaliando casos em que ela está inserida, etc. (SCHWARZ, 2012; ST-JEAN E AUDET, 2012; ACHTENHAGEN E JOHANNISSON, 2013; ACHCAOUCAOU, 2014; JOHANSEN, 2014; DEVECI E CEPNI, 2014; MIDDLETON E DONNELLON, 2014; RIBIERE E WORASINCHAI, 2014; NISTOREANU E GHEORGHE 2014; VALTOLINA ET. AL. 2014; HIETANEN E JÄRVI, 2015; HARLANU ET. AL. 2015).

Para Johansen (2014), o aumento significativo da educação para o empreendedorismo trata-se de uma tendência na Europa. Corroborando com Johansen, Hietanem e Järvi (2015) verificaram em seus estudos que a EE deve ser parte essencial do sistema de ensino.

Cabe destacar também que por vezes os autores citaram as competências empreendedoras com conotação de competências empresariais e vice-versa. (ST-JEAN E AUDET, 2012; FELÍCIO ET. AL. 2013; KONIG, 2013; ACHCAOUCAOU ET. AL. 2014; TUDOR, ET. AL. 2014; NISTOREANU E GHEORGHE 2014; HIETANEN E JÄRVI, 2015).

Para além disso, também foram abordadas as temáticas programa de apoio com tutoria para empresários iniciantes (*ST-JEAN e AUDET, 2012*), aprendizagem intercultural para o empreendedorismo (*ACHTENHAGEN e JOHANNISSON, 2013*), empreendedorismo sustentável (LANS et.al. 2014), liderança empreendedora (*PIHIE et. al. 2014*), etc.

Entretanto, não foi possível responder à principal pergunta dessa revisão sistemática integrativa: quais competências

empreendedoras estão presentes nos professores, já que nenhum estudo tratava desta temática específica.

Porém, foi possível obter uma visão geral sobre a quantidade e frequência de publicações acerca dos temas empreendedorismo, competências empreendedoras e professores empreendedores.

Entretanto, não foi possível responder à principal pergunta dessa revisão sistemática integrativa: “Quais competências empreendedoras estão presentes nos professores?”, já que nenhum estudo tratava dessa temática específica.

Porém, foi possível obter uma visão geral sobre a quantidade e frequência de publicações acerca dos temas empreendedorismo, competências empreendedoras e professores empreendedores.

Verificou-se que o número de publicações sobre empreendedorismo nos últimos 3 anos é de 23.314 publicações. Destas, 2.177 tratam sobre competências. E ainda, 187 delas citam professores e/ou docentes.

Com relação à média anual de publicação dos últimos 3 anos, ou seja, de 2012 a 2014, empreendedorismo apresentou uma média de 6.801 publicações. Aplicado o filtro competências, a média passou a 640 publicações ao ano e por fim, aplicado o filtro professores / docentes a média passou para 54 publicações por ano. E que a base de dados *Scopus* apresentou um número maior de publicações em todas as etapas de pesquisa.

Após a seleção da produção intelectual nas bases de dados eletrônicas *Scopus* e *WoS* com vistas a compor o referencial teórico dessa dissertação passou-se a seleção de outras fontes de pesquisa que também poderão contribuir com o referencial teórico.

1.3 SELEÇÃO DE OUTRAS FONTES DE PESQUISA

Com o intuito de aprofundar as fontes da pesquisa bibliográfica, foram selecionados alguns artigos relevantes citados na revisão sistemática, artigos importantes encontrados nas bases de dados *Scielo* e *Google Acadêmico*, livros publicados pelos grupos de pesquisa do PPEGC, Teses e Dissertações de outros programas, além de outros livros relevantes.

1.3.1 Artigos Relevantes Citados na Revisão Sistemática

Após a leitura dos artigos selecionados na revisão sistemática, foi possível verificar que algumas obras citadas nesses artigos possuíam

singular relevância, pois eram citadas em diversas outras obras. Assim, após a leitura dos resumos destes artigos mencionados, selecionaram-se alguns que também poderão ser usados nesta dissertação. Tais artigos encontram-se listados a seguir.

- Peltonen, K. (2008). **Can learning in teams help teachers to become more entrepreneurial? the interplay between efficacy perceptions and team support.**
- Peltonen, K. (2015). **How can teachers' entrepreneurial competences be developed? A collaborative learning perspective.**
- Teerijoki, H.; Murdock, k. A. **Assessing the role of the teacher in introducing entrepreneurial education in engineering and science courses.**

1.3.2 Artigos Relevantes Encontrados na Base de Dados *Scielo* e Google Acadêmico

Para ampliar ainda mais a busca, foram realizadas pesquisas com as palavras-chave nas bases de dados *Scielo* e Google acadêmico, por serem ferramentas de busca conceituadas e que apresentam uma gama de materiais em língua portuguesa. Dessas fontes foram selecionados os seguintes artigos, mostrados no Quadro 07.

Quadro 07 - Artigos relevantes encontrados nas Bases de Dados Scielo e Google Acadêmico.

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia.	Mello, S. C.; Leao, A. L.M.S. DE; Paiva JR, F.G.	2006	Rev. adm. contemp.[online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 47-69. ISSN 1982-7849.

A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação.	Paiva, JR. F. G. O. et al.	2006	XXVI EEEGP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 out. 2006.
Empreendedorismo na escola pública: Despertando competências, promovendo a esperança.	Liberato, A. C. T.	2007	Google Acadêmico
Trabalho docente, carreira e autonomia universitária e mercantilização da educação.	Roberto Leher e Alessandra Lopes.	2008	VII Seminário Redestrado – Nuevas Regulaciones em América Latina.
Educação empreendedora: O Processo de Aprendizagem como Fator de Mudança Social e Tecnológica.	Dinato, M.R.S.; Sandim, A. S. A.; e Cernach, A. C.	2008	V Egepe – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas.
Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda	Mitchelmore S.; Rowley J.	2009	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 16 No. 2, 2010 pp. 92-111.
Competências empreendedoras: Há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores?	Nassif ;V. M. J.; Andreassi T.; Simões, F.	2011	RAI – Revista de Administração e Inovação ISSN: 1809-2039 DOI: 10.5773 / rai. v8i3.858

Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa.	Zampier, M. A. e Takahashi, A. R.W.	2011	Cad. EBAPE. BR [online]. 2011, vol.9, n.spe1, pp. 564-585. ISSN 1679-3951.
Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras.	Zampier, M. A.; Takahashi, A. R.W. e Fernandes, B. H.	2012	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - REGEPE, v.1, n.1, jan/abril de 2012.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

1.3.3 Livros Pesquisados do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tec. UFSC/CNPq

Realizou-se uma seleção de livros lançados pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia - UFSC/CNPq, do qual a orientadora desta dissertação é a líder. Assim, sabendo-se que se poderá fazer bom uso dessas obras, em seus diversos capítulos, descreve-se a seguir os referidos títulos:

- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B.; FRANZONI, A. M. B. (org.) **Competência Empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2010.
- LAPOLLI, E. M.; MELCHERT, G. S.; LAPOLLI, J. **Vitrine de Talentos: profissionais da Urologia em destaque**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.) **Mulheres em Ação: notáveis empreendedoras em Santa Catarina**. Florianópolis: Pandion, 2011.

- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; GOMES JUNIOR, W. V. (org.) **Turismo e Talentos:** notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LAPOLLI, E. M.; DANDOLINI, G. A.; TORQUATO, M. (org.) **Gestão empreendedora da inovação:** aspectos fundamentais. 1. ed. Florianópolis: Pandion, 2014.

1.3.4 Livros Pesquisados de Autores Professores e/ou Alunos do PPGECC

Além dos livros do grupo de pesquisas, há diversos outros que são fruto das disciplinas de empreendedorismo, em suas várias vertentes, ministradas pela orientadora da presente dissertação ou por outros professores do programa. Assim, as obras de interesse para esta dissertação serão apresentadas a seguir:

- FIALHO, F. A. P. et al.. **Empreendedorismo na Era do Conhecimento.** Florianópolis: Visual Books, 2006.
- FIALHO, F. A. P. **Uma escola para os magos do amanhã:** Um ser interdisciplinar, aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Capacidade empreendedora:** teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 1).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Capacidade empreendedora:** teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009. (Livro 2).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M.(org.). **Capacidade empreendedora:** teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2011. (Livro 3).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Capacidade empreendedora:** teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2012. (Livro 4).

- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; BELLO, J. S. A. (org.) **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2014. (Livro 5).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. (org.). **Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. Florianópolis: Pandion, 2012.
- LAPOLLI, É. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v. 1).
- LAPOLLI, É. et al. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.2).
- LAPOLLI, É. et al. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v.3).
- LAPOLLI, É. et al. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v. 4).
- _____. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010. (v.5).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2012. (v. 6).
- _____. (org.) **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v. 7).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. (v.8).

- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; WILLERDING, I. A. V. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2015. (v.9).
- LAPOLLI, É. M. et al. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2015. (v.10).
- LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Ações Empreendedoras**. 1.ed. Florianópolis: Pandion, 2014.
- LAPOLLI, J.; LAPOLLI, É. M. (org.). **Gestão de pessoas na atualidade: investindo no capital humano**. Florianópolis: Pandion, 2011.
- LAPOLLI, É. M., FRANZONI, A. M. B., LAPOLLI, J. **INTRAEMPREENDEDORISMO: para colaboradores que buscam empreender**. Florianópolis: Pandion, 2013.
- LAPOLLI, É. M.; ROSA, S. B. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação local**, Volume 1 (2009).
- LAPOLLI, É. M.; ROSA, S. B. **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação Local**, Volume 2 (2009).

1.3.5 Teses e Dissertações de outros Programas

Buscaram-se, também, teses e dissertações de outros programas desenvolvidos no âmbito das Universidades que possuem programas recomendados pela CAPES. Assim, após pesquisa no banco de teses e dissertações da CAPES, os documentos encontrados e que mais estão alinhados à presente dissertação foram:

- FRIEDLAENDER, Gilda Maria Souza. **Metodologia de ensino-aprendizagem visando o comportamento empreendedor**. Florianópolis, 2004. 1 v. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

- HERMANN, Ingo Louis. **Bases para um programa de treinamento orientada para a formação de empreendedores, através do desenvolvimento de competências, centrada nas atividades do indivíduo frente a organização.** Florianópolis, 2004. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- PAIM, Lúcia Regina Corrêa. **Estratégias metodológicas na formação de empreendedores em cursos de graduação: cultura empreendedora.** Florianópolis, 2001. xiv, 101 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico.
- PEDRO, Andreia Maria. **Características comportamentais dos empreendedores no modelo de ciclo de vida das organizações de Greiner.** Florianópolis, 2003. 113f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- SANTOS, José Roberto dos. **Educação para atividade empreendedora: um estudo de caso na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais.** Florianópolis, 2002. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- SANTOS, Michelle Steiner dos. **Método para investigação do comportamento empreendedor.** Florianópolis, 2004. 224 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

- SANTOS, Paulo da Cruz Freire dos. **Uma escala para identificar potencial empreendedor.** Florianópolis, 2008. 364 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

1.3.6 Outros Livros Considerados Relevantes

Além do material já mencionado, selecionaram-se os livros a seguir que são referenciais essenciais para a pesquisa, tendo em vista a identificação da pesquisadora com as abordagens dos autores.

- BARON, R.A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo:** uma visão do processo. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 281 p. ISBN 9788502067448.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor:** empreender como opção de carreira. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2009. xviii, 440 p. ISBN 9788576052050.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p ISBN 9788575423387.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2012. xviii, 260 p. ISBN 9788535247589.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1996. 378p. ISBN 8522100853.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. de M. (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento:** Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

- HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- LEITE, Emanuel Ferreira; GOUVEIA, Joaquim José Borges. **O fenômeno do empreendedorismo.** 3. ed., rev. e ampl. Recife, PE: Bagaço, 2002. 557 p.

2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A revisão sistemática da literatura se mostrou um procedimento de significativa relevância para a seleção do referencial teórico, compreensão da dimensão do estudo e melhores procedimentos a serem adotados na pesquisa. Neste capítulo, apresenta-se o seu delineamento.

2.1 TÍTULO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem por título: **COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS: estudo de caso em uma organização de ensino intensiva em conhecimento.**

2.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O empreendedorismo é um tema em voga na atualidade, apesar de não ser novo. A palavra “empreendedor” é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, usada pela primeira vez por Richard Cantillon, economista irlandês, em 1725, para designar o indivíduo que assumia riscos.

No Brasil, segundo Dornelas (2005), o empreendedorismo desenvolveu-se a partir da década de 1990, devido às medidas econômicas adotadas, entre as quais a abertura unilateral da economia no governo do presidente Fernando Collor de Mello. Anteriormente, o mercado era menos competitivo, devido à regulamentação governamental. Assim, aumentou significativamente a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de diminuir a taxa de mortalidade desses empreendimentos.

O conceito tradicional de empreendedorismo apresentava um enfoque mais empresarial, definindo o empreendedor como o criador de empresas que persegue o benefício, trabalha individualmente ou coletivamente; inovador, que identifica e cria oportunidades de negócios, organiza e coordena novas opções de uso para maximizar os recursos e busca a eficiência de suas inovações em um ambiente incerto (AMIT; GLOSTEN e MULLER, 1993).

Dornellas (2005, p. 17) respalda essa visão, quando afirma que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização”.

Mas é Liberato (2007, p.1) quem traz uma definição que vai além da organização, que envolve a esfera pessoal, de realização do indivíduo e também do coletivo.

Empreendedorismo (...) pressupõe, acima de tudo, a realização do indivíduo por meio de atitudes de inquietação, ousadia e proatividade na sua relação com o mundo. Define-se, também, como o tipo de comportamento que favorece a interferência criativa e realizadora no meio, em busca de um crescimento pessoal e coletivo, através do desenvolvimento da capacidade intelectual para investigar e solucionar problemas, tomar decisões, ter iniciativa e orientação inovadora, competências essas, cada vez mais exigidas na formação profissional e valorizadas no mundo do trabalho (LIBERATO, 2007, p. 1).

Drucker (2013), por sua vez, destaca que o espírito empreendedor é necessário na sociedade, tanto quanto na economia, no setor público e na iniciativa privada. Fato destacado há muito tempo por Degen (1989), pois para ele o empreendedorismo é fundamental não apenas àqueles que almejam viver do seu trabalho como empreendedores.

Levando em consideração essas afirmativas, de que o empreendedor de fato precisa estar na sociedade, na economia, no setor público, na iniciativa privada e etc., é possível se inferir que um eventual ponto de partida para sua inserção pode ser a escola.

É o que Liberato (2007, p.1) contextualiza quando afirma que:

a escola, espaço de vida, socialização e formação dos jovens, surge neste contexto como Instituição promotora da educação, e, inserida nela, o professor, empreendedor por natureza, é agente determinante na construção dos saberes e das novas competências, cabendo-lhe a missão de preparar esses jovens para uma nova Era, que não é mais a do pleno emprego, e que exige outros referenciais na direção do trabalho e da cidadania.

Isso ocorre especialmente nas escolas de formação profissional, citadas por Liberato logo acima, que preparam os jovens para o mundo

do trabalho. É lá que estão os professores, agentes determinantes na construção de novas competências.

Corroborando Liberato, mais tarde Fialho (2011) diz que:

a educação precisa focar, junto com a competência intelectual, a construção pessoas cada vez mais livres, evoluídas, independentes e responsáveis socialmente. Uma educação interessante, aberta e estimulante que descortine novos horizontes profissionais, afetivos, sociais e favoreça escolhas mais significativas em todos os campos. Uma educação que ajude as pessoas a acreditarem em si, a buscar novos caminhos pessoais e profissionais, a lutar por uma sociedade mais justa, por menos exploração, a dar confiança a crianças e jovens para que se tornem adultos realizados, afetivos, inspiradores. (FIALHO, 2011, p. 28).

Anos antes de Liberato (2007) e Fialho (2011), Filion (1999) já apontava que, nos estudos de McClelland, o ser humano é um produto social e que, assim, os seres humanos tendem a reproduzir os seus próprios modelos.

Posto isso, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais competências empreendedoras estão presentes nos professores da formação profissional?

Para responder a essa pergunta, será realizado um estudo de caso com os professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC.

2.3 DECLARAÇÃO DE OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é definido a seguir, em sentença única, elaborada de forma clara e específica, conforme recomendações consultadas em Creswell (2010). Complementarmente, seguem-se os objetivos específicos.

2.3.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC.

2.3.2 Objetivos específicos

Delineado o objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- elaborar uma base conceitual sobre o tema competências empreendedoras;
- identificar professores empreendedores nos cursos técnicos subsequentes do campus Florianópolis-Continente do IFSC;
- verificar as competências empreendedoras presentes nos professores pesquisados.

2.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No escopo do estudo, ocorre a delimitação do tema, que, conforme Cervo et al. (2007, p. 74), “é selecionar a parte a ser focalizada”. Assim, o que se espera deste estudo é a análise das competências empreendedoras presentes nos professores dos cursos técnicos subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC. De tal forma que esse conhecimento possa subsidiar a atuação do gestor público da instituição pesquisada no desenvolvimento de competências empreendedoras, possibilitando que esses professores tenham um papel mais efetivo na formação das competências empreendedoras dos seus discentes, futuros profissionais do mercado de trabalho. Para além disso, espera-se que o desenvolvimento dessas competências nos discentes os ajudem a realizarem-se pessoal e profissionalmente, contribuindo assim para a melhoria da sociedade.

Cabe destacar que este estudo se limita à análise das competências empreendedoras nos professores. E que não será realizado o acompanhamento das ações do gestor da instituição de posse dessas informações. Da mesma forma, não será verificado se de fato é a escola o ponto de partida para se formar empreendedores para a sociedade, economia, setor público ou iniciativa privada.

Com relação à profundidade da análise, o estudo será realizado com os professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC, que são: Gastronomia, Eventos, Guia de Turismo e Panificação e Confeitaria.

2.5 VISÃO DE MUNDO E MODALIDADE CIENTÍFICO TECNOLÓGICA

Morgan (1980) aborda a pesquisa por meio de uma perspectiva muito particular da ciência, que varia de acordo com o que chama de visão de mundo ou paradigma. Para ele, cada paradigma representa uma rede de escolas de pensamento inter-relacionadas, diferenciadas em abordagem e perspectiva, mas que compartilham pressupostos fundamentais sobre a natureza da realidade que tratam.

Para esta pesquisa, o paradigma que se parece mais adequado é o funcionalista, localizado no quadrante inferior direito. A perspectiva funcionalista é fundamentalmente reguladora e prática, em sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil.

A modalidade desta proposta é de uma pesquisa científica, que tem por objetivo conhecer e analisar as competências empreendedoras dos professores, tem um propósito puramente descritivo, já que a ciência se preocupa em descrever fenômenos do mundo conhecido (CUPANI, 2006).

2.6 ADERÊNCIA DO TEMA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

Criado em maio de 2004, o Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) possui três áreas de concentração para o mestrado e doutorado: Engenharia do Conhecimento (EC), Mídia e Conhecimento (MC) e Gestão do Conhecimento (GC). Independente da área de concentração, o objeto de pesquisa deste programa é o conhecimento (PPGEGC, 2015).

A GC, área em que a pesquisadora está inserida, tem por objetivo a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento.

Dentre as linhas de pesquisa que compõem a área de GC, está a linha: Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, que tem como objetivo estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal, do bem-estar social e da geração de renda.

Inserida nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC. Ou seja, visa analisar o comportamento de um grupo de professores, trabalhadores do conhecimento, para identificar suas competências empreendedoras. O conhecimento gerado por essa pesquisa poderá ser utilizado como fator estratégico na instituição, subsidiando ou respaldando decisões, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências nos professores, programas de formação, formação de grupos para atividades de extensão, dentre outros.

Analisando as dissertações (D) e teses (T) do PPGEGC constatou-se que a temática já vem sendo estudada no referido programa por outros pesquisadores, porém, com outros focos.

- WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso.** Dissertação, 2011.
- SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Competências Empreendedoras: Os Desafios dos Gestores de Instituições de Ensino Superior como Agentes de Mudança.** Tese, 2012.
- SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Competências Empreendedoras no Processo de Formação do Extensionista Rural.** Tese, 2013.
- WOLF, Sérgio Machado. **Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos Ead.** Tese, 2014.

2.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação apresenta, primeiramente, a contextualização, com as principais crenças, motivações e visões norteadoras na condução das pesquisas e desenvolvimento do trabalho. Mas especialmente, evidencia o envolvimento desta pesquisadora com a temática escolhida.

Esta dissertação apresenta, primeiramente, a contextualização, com as principais crenças, motivações e visões norteadoras na condução

das pesquisas e desenvolvimento do trabalho. Mas, especialmente, evidencia o envolvimento desta pesquisadora com a temática escolhida.

No capítulo 1, é apresentada a revisão da literatura, composta pela revisão sistemática integrativa da literatura e também por outras fontes que poderão ser utilizadas na elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa. A revisão sistemática integrativa foi realizada com os termos isolados e combinados empreendedorismo, competências empreendedoras e professores/docentes empreendedores, oferecendo uma visão holística sobre a temática proposta, especialmente em termos quantitativos. Na sequência, utilizaram-se os termos combinados para extração das principais evidências e constatações sobre a temática.

O capítulo 2 apresenta a estrutura da pesquisa, a declaração de objetivos, a definição do problema, o escopo de abordagem, a visão de mundo e a aderência ao PPGECC-UFSC.

O capítulo 3 apresenta o referencial teórico sobre empreendedorismo, competências e organizações intensivas em conhecimento. Esse capítulo tem como um de seus principais objetivos oferecer as fundamentações necessárias à condução da pesquisa empírica.

No capítulo 4, a metodologia de pesquisa é apresentada com o detalhamento dos procedimentos, abordagens, decisões relacionadas à pesquisa empírica e sua coleta de dados, bem como a condução das análises.

No capítulo 5, o estudo empírico é apresentado e analisado, reunindo informações sobre o contexto, os dados coletados, os agrupamentos, as análises e a identificação das relações verificadas na temática proposta.

No capítulo 6, as conclusões são apresentadas. Nesse capítulo são apresentadas também as sugestões para pesquisas futuras. Encerrando esta dissertação, ordenam-se a lista de referências que deram suporte para essa pesquisa e, por fim, são inseridos os apêndices e anexos.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o propósito de fundamentar teoricamente esta pesquisa, buscou-se concentrar neste capítulo o conjunto de aspectos que compõem seu pano de fundo, dentre eles os temas: empreendedorismo, empreendedor, competências empreendedoras e organizações intensivas em conhecimento. Isso é importante porque, segundo Triviños (2006, p. 104), “não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico”.

O arcabouço utilizado para tal foi coletado nas publicações selecionadas na revisão sistemática integrativa da literatura e nas referências indicadas naquelas publicações, bem como em outras bases de dados relevantes como Google Acadêmico e Scielo. Além dessas fontes, foram utilizadas produções localizadas no Banco de Teses e Dissertações (BTD) do PPGECC-UFSC e de outros programas de Universidades recomendados pela CAPES. Finalmente, também foram selecionados livros do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia-UFSC/CNPq, livros de autores professores e alunos do PPEGC, além de outros livros considerados relevantes, conforme indicado no capítulo 1.

3.1 EMPREENDEDORISMO

É consenso entre escritores e pesquisadores da área do empreendedorismo que atualmente muito se tem falado sobre este tema (DOLABELA, 2008; DORNELLAS, 2008; HISRICH et. al. 2009; HASHIMOTO, 2010; BARON, 2010; DRUCKER, 2013; dentre outros).

Para Dornellas (2008, p. 1-2), no Brasil, o interesse pelo assunto, bem como a popularização do termo empreendedorismo deu-se pela preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos. O cenário se apresentava com crescimento muito grande do número de pequenas empresas, já que muitas delas foram criadas por ex-funcionários de grandes empresas, ou - com o advento da internet e dos negócios “pontocom” - por muitos que tentaram se tornar os novos jovens milionários, independentes, “donos do próprio nariz”, que herdaram os negócios dos pais ou parentes.

Em 2010, Baron (2010, p. 9) apontou três fatores que influenciaram esse aumento do interesse pelo tema: primeiro, os relatos

entusiasmados de empreendedores de sucesso na mídia, como Michael Dell, Bill Gates e Mary Kay Ash; segundo, a falta de estabilidade no emprego gerada por cortes e reestruturações, ou seja, por iniciativa do empregador; por fim, em terceiro, a mudança de valores no que diz respeito à preferência por um estilo de vida mais independente e não à estabilidade de um emprego garantido.

Dadas as motivações, o fato é que o tema ganhou crescente ênfase também nos estudos acadêmicos. Filion (1999, p. 21) esclarece que:

o empreendedorismo foi identificado pelos economistas, em um primeiro momento, como um elemento útil à compreensão do desenvolvimento. Logo depois os comportamentalistas tentaram entender o empreendedor como pessoa e atualmente o campo está em expansão para quase todas as disciplinas das ciências humanas.

Assim, para compreender um pouco mais sobre esse universo, apresenta-se a seguir o estudo da origem e os principais conceitos sobre o empreendedorismo.

3.1.1 A origem do empreendedorismo

Pesquisando a literatura sobre empreendedorismo, pode-se perceber que os termos empreendedorismo e empreendedor vêm se adaptando ao longo do tempo com interpretações complementares e algumas vezes distintas, conforme a área de conhecimento que o aborda.

Os estudos realizados por Filion (1999), Leite (2002), Chiavenato (2009) e Hashimoto (2010) identificaram que os pioneiros no campo do empreendedorismo foram os economistas. Destacam-se: Richard Cantillon (1755), Jean Baptiste Say (1803; 1815; 1816; 1839) e Joseph Schumpeter (1928).

Cantillon era considerado individualista, sem filiação a correntes de pensamento, mas preocupado com as questões econômicas e com a necessidade de racionalização como os europeus. Já Say era um economista e foi considerado o pai do empreendedorismo por lançar os alicerces desse campo de estudo. Para eles, “empreendedores são pessoas que correm riscos, porque investem seu próprio dinheiro. Compram matéria-prima por certo preço, com o objetivo de processá-la e revendê-la por um preço ainda não definido” (FILION, 1999).

Na visão de Cantillon, os empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo riscos inerentes. Say fazia distinção entre empreendedores e capitalistas e entre os lucros de cada um. Ao fazê-lo, associou os empreendedores à inovação e via-os como os agentes da mudança. Say também já relacionava as qualidades e motivações do empreendedor. Para ele, o empreendedor “tem um conjunto de qualidades morais, capacidade de julgamento, continuidade e perseverança, conhecimento do mundo e dos negócios, coordenação e administração” (AVENI, 2014, p. 21).

Contudo, para Aveni (2014), foi no século XVIII que houve a necessidade de definir o agente econômico de maneira diferente, em virtude da forte mudança no paradigma econômico decorrente a Revolução Industrial. Nesse momento, para ele, “o empreendedor, além das empresas comerciais, começa vislumbrar oportunidades de negócio lucrativo também na produção industrial” (AVENI, 2014, p. 16).

Mais tarde, Schumpeter (1928) foi quem, já no século XX, lançou os moldes do empreendedorismo como é mais conhecido atualmente, associando-o claramente à inovação e ao aproveitamento de oportunidades. Nesse contexto, Filion (1999, p. 7), citando Schumpeter, afirma que:

a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Esse autor ainda comenta que depois de Schumpeter, outros estudiosos continuaram trabalhando sobre empreendedorismo, porém, às vezes, nem aparecem nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico. E foi a recusa dos economistas em aceitar modelos não quantificáveis que acabou levando este universo do empreendedorismo a voltar-se para os comportamentalistas ou behavioristas⁵, em busca do

5 **Behaviorismo**, também conhecido como comportamentalismo, refere-se à área da psicologia, que tem o comportamento como objeto de estudo, na qual fazem parte os psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Behaviorismo>>.

conhecimento sobre motivação e o comportamento do empreendedor (FILION, 1999).

O primeiro comportamentalista a mostrar interesse pelos empreendedores foi Max Weber⁶ (1930), quando identificou o sistema de valores como um elemento fundamental para a explicação do comportamento empreendedor. Weber via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal (AVENI, 2014).

Todavia, o autor que realmente deu início às contribuições das ciências do comportamento para o empreendedorismo foi David C. McClelland, na década de 1950, quando começou a estudar a história em busca de explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações. Sua principal contribuição teve origem na descoberta da presença de heróis na literatura. Para ele, as gerações seguintes tomariam esses heróis como modelos e tenderiam a imitá-los em seu comportamento. Ou seja, o povo treinado sobre tal influência desenvolvia grande necessidade de realização e ele associava essa necessidade aos empreendedores.

Assim, necessidade de realização ou motivação para realização, poder e afiliação foram os objetos de estudos de McClelland, o primeiro com maior ênfase. Apesar de mais tarde serem criticados por se limitarem a certos setores de atividade econômica e pela sua simplicidade, deram origem aos estudos nessa área, que detalharemos mais a frente (FILION, 1999).

Mas, foi somente nos anos 80 que o campo do empreendedorismo ganhou essa característica multidisciplinar que é tão importante, cresceu e espalhou-se por quase todas as ciências humanas e gerenciais, atraindo economistas, comportamentalistas, engenheiros, especialistas em finanças, especialistas em gerenciamento, especialistas na área de marketing, indivíduos interessados no estudo da criação de novos empreendimentos, etc., cada um trazendo sua contribuição para esse campo de estudo.

Filion (1999, p. 12), quase duas décadas depois, esclarecia que essa característica multidisciplinar explicava uma aparente confusão que

6 **Karl Emil Maximilian Weber**, foi um intelectual, jurista e economista alemão considerado um dos fundadores da Sociologia. Foi com este olhar da sociologia que Weber imprimiu suas contribuições ao empreendedorismo. Disponível em:

<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Max Weber](https://pt.wikipedia.org/wiki/Max_Weber)>.

se costuma fazer sobre o tema, pois refletia a lógica e as culturas divergentes dessas disciplinas.

Dolabela (2008, p. 24) amplia essas áreas dizendo que “podem ser empreendedores também o pesquisador, o funcionário público, o empregado de empresas [...], os políticos e governantes, [...], o artista, o escritor, o poeta.”

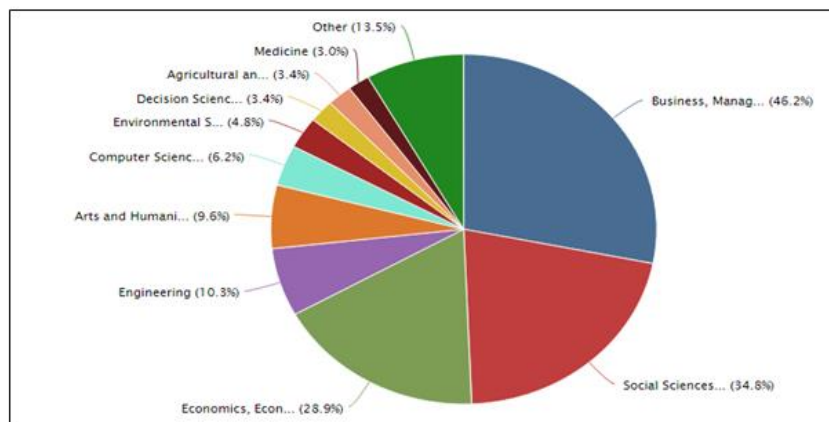
Hisrich et.al. (2009, p. 30), uma década depois, corroboravam com Filion (1999), dizendo que: “cada definição é um pouco restritiva, uma vez que existem empreendedores em todas as áreas – educação, medicina, pesquisa, direito, arquitetura, engenharia, serviço social, distribuição e governo.” Hashimoto (2010, p. 8), por sua vez, reforçou as falas de Filion (1999) e Hisrich (2009) dizendo que “é mais fácil compreender o conceito de empreendedorismo do que encontrar uma forma de defini-lo em palavras.” Assim, observa-se a seguir o estudo do conceito de empreendedorismo e seus pormenores.

3.1.2 Conceito de empreendedorismo e empreendedor

No item anterior, verificou-se a origem do empreendedorismo e a abrangência que seus estudos foram tomando ao longo do tempo, espalhando-se por diversas áreas do conhecimento. Hoje o tema ainda não é tratado em uma disciplina específica e continua sendo estudado por diversas áreas de conhecimento, conforme é apresentado no gráfico 1, extraído da base de dados *scopus*⁷ com os estudos realizados sobre empreendedorismo nos últimos três anos (2012 até novembro de 2015).

7 A base de dados *Scopus* foi escolhida para essa busca por conter um número maior de publicações sobre o tema do que a *WoS*, conforme constatado na revisão sistemática integrativa apresentada no capítulo 1.

Gráfico 1 – Áreas de publicação sobre empreendedorismo



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da *Scopus*.

Pode-se constatar a liderança da área de negócios, gestão e contabilidade nesses estudos, com quase metade do total de publicações, ou seja, com 46,2% das publicações, seguida pela área de ciências sociais com 34,8% das publicações e pela economia, econometria e finanças com 28,9% das publicações. Em menor proporção, tem-se: engenharia (10,3%), artes e humanidade (9,6%), ciência da computação (6,2%), ciência ambiental (4,8%), ciência da decisão (3,4%), ciências agrárias e biológicas (3,4%), medicina (3,0%) e outras (13,5%).

Observa-se que a soma dos percentuais acima ultrapassou 100%, mas isso se deve ao fato de que na base de dados *scopus* alguns artigos estão classificados em mais de uma área do conhecimento.

O fato é que, por ser estudado pelas mais diversas áreas do conhecimento, existe um grande número de conceitos na literatura sobre empreendedorismo e empreendedor. Hashimoto (2010) chama esse número de conceitos de “crise de identidade” e, para ilustrar sua fala, menciona uma pesquisa realizada por Morris, Lewis e Sexton, em 1994, em que foram levantadas 77 definições do termo nas principais publicações nos Estados Unidos, entre 1982 e 1992. O quadro 08 mostra o número de aparições de algumas palavras-chave típicas.

Quadro 08: Termos-chave identificados nas definições de empreendedorismo.

Termos-chave	Nº de menções
Iniciar/fundar/criar	41
Novo negócio	40
Inovação/novos produtos/novos mercados	39
Aproveitamento de oportunidades	31
Risco/incerteza	25
Busca de lucros/benefícios pessoais	25
Novas combinações de recursos ou meios de produção	22
Gestão	22
Busca e uso de recursos	18
Criação de valor	13
Crescimento	12
Atividade de processo	12
Empresa existente	12
Iniciativa/realização/proatividade	12
Mudança	9
Propriedade	9
Responsabilidade/fonte de autoridade	8
Formulação de estratégia	6

Fonte: Hashimoto, 2010, p. 7 apud Morris, Lewis e Sexton, 1994.

Com o propósito de melhor ilustrar essas palavras, apresenta-se, na Figura 3, uma “nuvem de tags”.

Figura 3: Nuvem de tags das palavras-chave nas definições de empreendedorismo



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base no quadro 08.

Decorridas mais de duas décadas do estudo supracitado, esses termos continuam se destacando nos conceitos emergentes de empreendedorismo e empreendedor. Essa afirmação pode ser observada no quadro 09, que apresenta conceitos posteriores a tais estudos.

Quadro 09: Conceitos de empreendedorismo e empreendedor

Autor	Empreendedorismo e Empreendedor
MCCLELLAND, 1961 citado por AVENI 2014, p. 27-28.	O empreendedor se diferencia de outros agentes econômicos por sua necessidade de realização. Os empreendedores buscam objetivos desafiantes, têm preocupação com qualidade e gostam de resolver problemas.
FILION, 1991 citado por FILION, 2009, p. 19-21.	O campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores. Enquanto o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.
LEITE, 2002, p.1	Empreendedorismo é comportamento, segundo <i>Drucker</i> ; é inovação, na visão <i>schumpeteriana</i> , e revela, sobretudo, um sujeito com uma forte necessidade de realização, líder, dinâmico, flexível diante das mudanças, dotado da capacidade de assumir riscos calculados, de excelente percepção e com grande visão para o

Autor	Empreendedorismo e Empreendedor
	<p>aproveitamento das oportunidades, conforme <i>McClelland</i>.</p> <p>Ser empreendedor significa ter capacidade de iniciativa, imaginação fértil para conceber as ideias, flexibilidade para adaptá-las, criatividade para transformá-las em uma oportunidade de negócio, motivação para pensar conceitualmente, e a capacidade para ver, perceber a mudança como uma oportunidade, levando a sério a gestão de seu negócio.</p>
LIBERATO 2007, p. 1	<p>Empreendedorismo (...) pressupõe, acima de tudo, a realização do indivíduo por meio de atitudes de inquietação, ousadia e proatividade na sua relação com o mundo. Define-se, também, como o tipo de comportamento que favorece a interferência criativa e realizadora no meio, em busca de um crescimento pessoal e coletivo, através do desenvolvimento da capacidade intelectual para investigar e solucionar problemas, tomar decisões, ter iniciativa e orientação inovadora, competências essas cada vez mais exigidas na formação profissional e valorizadas no mundo do trabalho.</p>
CHIAVENATO 2008, p.22.	<p>Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso. Já o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente.</p>
DOLABELA 2008,	O empreendedorismo é uma livre tradução que

Autor	Empreendedorismo e Empreendedor
p.23-24.	se faz da palavra <i>entrepreneurship</i> , que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar. Enquanto o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade. É um insatisfeito que transforma seu inconformismo em descobertas e propostas positivas para si e para os outros. É alguém que preferiu seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido [...] alguém que acredita que pode mudar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive. Abrir empresa é uma das infindáveis formas de empreender.
HISRICH et. al. 2009, p.29-30.	É um processo de criar algo novo, com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.
AVENI, 2014, p. 42	O empreendedor, hoje em dia, é uma pessoa com alguma característica pessoal de motivação, de conhecimentos e com experiências de trabalho organizado ou experiências de tentativas de empreendimentos. Ele vive em um ambiente empreendedor ou favorável ao empreendedorismo e percebe oportunidades de mercado conseguindo se organizar para desenvolver praticamente uma oferta para um novo mercado ou novos clientes.
GOMES et.al., 2014, p. 157-158.	Para o termo “empreendedorismo” os autores têm elaborado seus conceitos relacionando-os com o resultado da ação do empreendedor ou como sendo um processo contínuo que tem como ator principal o próprio empreendedor. Já

Autor	Empreendedorismo e Empreendedor
	para “empreendedor”, os autores pesquisados apresentam seus conceitos com características pessoais de um indivíduo. Assim, o termo está geralmente associado ao comportamento desse indivíduo.
SOUZA, 2014, p. 13.	Ser empreendedor é mais do que criar novos negócios, novos produtos, novas oportunidades, é um estilo de vida, uma decisão de vida. Decisão de agir, de buscar a felicidade, a sua realização pessoal, seus sonhos de tomar em suas mãos as rédeas da sua vida e do seu destino e, ao tomar essa atitude, tem como consequência o sucesso pessoal e profissional.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Desse modo, analisando o quadro 09, fica evidente a dificuldade de se encontrar uma definição que abranja e consolide, de forma objetiva, os termos empreendedorismo e empreendedor.

Assim, dada sua amplitude, nesta pesquisa será utilizado o conceito de Souza (2014) como referência, que define:

Ser empreendedor é mais do que criar novos negócios, novos produtos, novas oportunidades, é um estilo de vida, uma decisão de vida. Decisão de agir, de buscar a felicidade, a sua realização pessoal, seus sonhos de tomar em suas mãos as rédeas da sua vida e do seu destino e, ao tomar esta atitude, tem como consequência o sucesso pessoal e profissional (SOUZA, 2014 p. 13).

Nesse contexto, sob a égide desse conceito, e tendo em vista o objetivo geral desta dissertação, será necessário enveredar-se pelas diversas características do empreendedor, de modo a entender o que o motiva a ser um ator diferente de seus pares. Assim, o item a seguir irá justamente tratar do perfil do empreendedor e suas particularidades.

3.1.3 As características empreendedoras e o perfil empreendedor

De acordo com o que se verificou no item 3.1.1 desta dissertação, a origem do empreendedorismo é um tanto quanto incerta, mas atribui-se o mérito aos economistas. Entretanto, quando o tema passou a ser discutido pelo viés comportamental, Dias, Souza Neto e Boas (2010, p. 3) ressaltam que “David McClelland foi o que teve maior projeção para a área de empreendedorismo”.

Aveni (2014) menciona que McClelland (1961) concentrou a sua pesquisa em 36 países sobre os gerentes de grandes organizações. Ele trabalhou sempre com a preocupação de direcionar as características psicológicas e motivacionais e não econômicas. Nesses estudos, identificou três necessidades dos empreendedores, as quais são descritas por Dias, Souza Neto e Boas (2010):

- **Necessidade de realização pessoal (n-Achievement)**, pessoas são motivadas pela realização e pela procura. O indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Tem grande necessidade de feedback, bem como de se sentir realizado;
- **Necessidade de autoridade e poder (n-Power)**, que se caracteriza principalmente pela forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto;
- **Necessidade de afiliação (n-Affiliation)**, relacionada em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A afiliação produz motivação e necessidade de os outros gostarem da pessoa, tornando-a popular (DIAS, SOUZA NETO e BOAS, 2010, p. 3).

Das necessidades identificadas, Dias, Souza Neto e Boas (2010), ainda fazendo referência aos estudos de McClelland (1961), apontam que a alta necessidade de realização é a mais forte dentre as três características. Ela é a primeira identificada entre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criarem um empreendimento. Pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas.

Ainda se referindo à história, Aveni (2014) conta que:

Depois de McClelland milhares de publicações descrevem uma ampla série de características empreendedoras. As mais comuns são: inovação; liderança; riscos moderados; independência; criatividade; energia; tenacidade; originalidade; otimismo; orientação para resultados; flexibilidade; habilidade para conduzir situações; necessidade de realização; autoconsciência; autoconfiança; envolvimento a longo prazo; tolerância à ambiguidade e à incerteza; iniciativa; capacidade de aprendizagem; habilidade na utilização de recursos; sensibilidade a outros; agressividade; tendência a confiar nas pessoas; dinheiro como medida de desempenho (AVENI, 2014, p.28).

Das características até então mencionadas, McClelland (1972) com base em seus estudos, identificou as dez características do comportamento empreendedor, comuns a empresários bem-sucedidos em diferentes contextos culturais. São elas: 1) busca de oportunidades e iniciativa; 2) exposição a riscos calculados; 3) exigência de qualidade e eficiência; 4) persistência; 5) comprometimento; 6) estabelecimento de metas; 7) planejamento e monitoramento sistemáticos; 8) busca de informações; 9) persuasão e rede de contatos; 10) independência e autoconfiança.

Para McClelland, uma pessoa empreendedora é aquela que utiliza, com certa frequência e certa intensidade, as CCE's (Características Comportamentais Empreendedoras). Destaca-se que os estudos de McClelland sobre características comportamentais empreendedoras foram o ponto de partida para diversos estudos e dada sua relevância, continuam sendo citados até hoje.

Filion (1999) é um dos autores que cita McClelland. Para ele, foi graças aos estudos das ciências comportamentalistas que hoje se pode dizer se a pessoa analisada tem ou não as características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores de sucesso ou empreendedores bem-sucedidos.

Contudo, no que diz respeito ao perfil empreendedor, Filion (1999) explica que, por vários motivos, não foi possível estabelecer um perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor, sendo que se destaca o fato das diferenças nas amostragens pesquisadas.

Por sua vez, Dolabela (1999, p. 36) enfatiza que a definição do perfil do empreendedor é importante “para que possamos aprender a agir, adotando comportamentos e atitudes adequadas”.

Porém, apesar da sua importância, verificou-se nas pesquisas realizadas para elaboração deste referencial teórico que este perfil psicológico absolutamente científico do empreendedor não foi apresentado por nenhum autor. Morales et.al. (2009, p.46) menciona que não há um perfil de empreendedor, conforme sugerem Filion (1999) e Dolabella (1999), mas vários perfis, cada um com seus pontos fortes e fracos. Explica que o estudo dos empreendedores pela perspectiva da psicologia permite compreender o funcionamento das pessoas quando desempenham o papel de empreendedor.

Corroborando o exposto até aqui, Aveni (2014) reforça a inexistência do perfil psicológico científico absoluto do empreendedor e reforça que o empreendedor é um ser social.

Em realidade, uma das conclusões a serem traçadas com respeito às características dos empreendedores pode ser sumarizada como o empreendedor sendo um ser social. Os seres humanos são produtos do seu ambiente [...] empreendedores refletem as características do período e do lugar em que eles vivem (AVENI, 2014, p. 29).

Em contrapartida, diversos autores citam características dos empreendedores, especialmente dos empreendedores de sucesso.

Bueno e Lapolli (2001), por exemplo, destacam os cinco sinais distintivos do empreendedor, os quais se conectam e são indissociáveis, porém, destacam também que é normal encontrar apenas alguns deles, não descaracterizando o empreendedor. Os sinais são: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal.

Já Dornellas (2009, p. 17) optou por diferenciar o empreendedor do administrador. Para ele “o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador.” Essas características são elencadas no Quadro 10.

Quadro 10: Características dos empreendedores de sucesso

São visionários.	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões.	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator-chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença.	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades.	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e

	turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos.	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados.	Eles se dedicam 24h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando observam problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem.	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino.	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os

	próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos.	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes.	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
São bem relacionados (networking).	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados.	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam.	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.
Possuem conhecimento.	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior

	é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados.	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade.	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornellas, (2009, p.17-18).

Degen (2009) acentua a importância de se definir um perfil do empreendedor bem-sucedido, que para ele é quase uma “caricatura”, mas ilustra duas características necessárias aos futuros empreendedores: primeiro, **não se conformar com o mundo e tentar adaptar o mundo a si**; segundo, **ter grande necessidade de realizar e disposição de assumir os riscos e fazer sacrifícios pessoais necessários para ter sucesso**. Este autor define o empreendedor bem-sucedido como:

alguém que não se conforma com os produtos e serviços disponíveis no mercado e procura melhorá-los; alguém que, por meio de produtos e serviços, procura superar os existentes no mercado; alguém que não se intimida com as empresas estabelecidas e as desafia com seu novo jeito de fazer as coisas (DEGEN, 2009 p. 15).

Chiavenato (2009) atenta para o fato de que tais características devem ser equilibradas, aplicadas com bom senso e, se possível, distribuídas também entre os parceiros ou colaboradores do empreendedor, para, assim, constituir um todo harmonioso. “O segredo não é ser forte em uma ou outra característica, mas saber dosá-las e integrá-las em um conjunto harmonioso de comportamento empreendedor” (CHIAVENATO, 2009, p. 20).

Morales (2004) e, posteriormente, Rosa e Lapolli (2010), citando Lachman, alertam que os empreendedores podem ser diferenciados dos não empreendedores por características de personalidade, mas assumem, por outro lado, que as pessoas que possuem as mesmas características que os empreendedores terão uma alta tendência (ou potencial) de desenvolver ações empreendedoras, mais do que as pessoas que não possuem tais características.

Melcher et.al. (2011, p. 205) citando Bonacin, Cunha e Correia dizem que as características do empreendedor podem ser tanto de natureza própria, isto é, das suas competências pessoais ou individuais que favorecem ao empreendedorismo, quanto de características demográficas e socioeconômicas do meio no qual ele está inserido.

Considerando o exposto até aqui, pode-se dizer que, apesar do grande esforço empenhado por diversos autores ao longo dos anos na tentativa de descrever um perfil único e completo para o empreendedor de sucesso, ainda não foi possível realizá-lo. Entretanto, a evolução dos estudos permitiu a descrição de diversas características que compõem esse perfil, observadas por meio do seu desempenho e comportamento em diversos ambientes, tipos de empresas e organizações em geral e, não menos importante, em diferentes ciclos de vida do empreendimento. Desse modo, é possível inferir que o empreendedor de sucesso ora faz mais uso de uma determinada característica, ora de outra.

Fleury e Fleury (2001) trazem o conceito do termo competência para aprofundar essa discussão. Para eles, competência significa o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui e que se expressa no desenvolvimento de seu trabalho, afetando seu desempenho. Assim, o comportamento empreendedor e seu desempenho são a expressão de suas competências, ou seja, do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do mesmo. A figura 4 ilustra essa questão.

Figura 4: Perfil do empreendedor



Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos estudos de Fillion (1999), Fleury e Fleury (2000) e Rosa e Lapolli (2010).

Para complementar o supracitado, Dias et. al. (2012, p. 18) dizem que:

Empreender é transformar ideias em realidade criativa. A frase de impacto pode ser mais bem compreendida quando se percebe o macrofluxo segundo o qual, as ideias, fruto da criatividade das pessoas, convertem-se pelo seu desenvolvimento em visões que, uma vez materializadas pela ação, transformam-se em realidade que exprime o sucesso e ratifica a competência.

Identificada a relação entre o perfil do empreendedor com o comportamento do empreendedor, bem como as características empreendedoras, percebe-se o papel importante que as competências possuem neste contexto. Assim, faz-se necessário aprofundar os estudos sobre competências, para se chegar ao estudo das competências empreendedoras, tema central desta dissertação.

3.2 COMPETÊNCIAS

A palavra competência teve origem do termo em latim “*competere*” que significa uma aptidão para cumprir alguma tarefa. Com a popularização do termo passou a ser usado em outros contextos, em diversas áreas, ganhando outros sentidos, como: no direito, delimitação do poder judicante; na administração, aspecto econômico

administrativo (competência profissional); na psicologia, traços de personalidade que permitem ao indivíduo atingir determinada realização ou desempenho.

Corroborando o exposto, Fleury e Fleury (2001) mencionam que, nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as competências centrais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências).

Assim, para compreender melhor todo esse arcabouço que permeia o termo, passa-se a sua exploração, utilizando o viés administrativo e psicológico, no nível da pessoa, que vem ao encontro do objetivo dessa pesquisa.

3.2.1 Conceitos básicos

Fleury e Fleury (2001) citando *Mirabile (1997)* contextualizam a origem do termo competência na literatura dizendo que, em 1973, *McClelland* publicou o *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo esse autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciava, assim, competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Strebler et.al. (1997) explicitam duas maneiras de se empregar o termo competência, são elas:

- competência como comportamentos que um indivíduo demonstra; e,
- competências como padrões mínimos de desempenho.

Segundo *Zarifian (1999)*, a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Já na visão de *Resende (2000, p. 32)*, competência “é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade etc. em resultados práticos”.

Por fim, na concepção de Man e Lau (2000), competência pode ser concebida como característica que engloba diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimento, influenciados pela experiência, capacitação, educação, história familiar e aspectos demográficos peculiares à pessoa.

No Brasil, o debate sobre competências foi influenciado inicialmente pela literatura americana, pensando-se competência como algo que o indivíduo tem. A introdução de autores franceses como Le Boterf, Zarifian, autores ingleses como Jacques e seus seguidores (Billis e Rowbottom, Stamp e Stamp), contribuem para o enriquecimento conceitual e empírico, gerando novas perspectivas e enfoques (Rhinow, 1998; Amatucci, 2000; Fleury e Fleury, 2000; Hipolito, 2000; Rodrigues, 2000; Ruas, 2000) (FLEURY e FLEURY, 2001).

Assim, para Fleury e Fleury (2004, p. 30), competência é “um saber-agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Durand (2006) concebe competência como uma ampla combinação entre características pessoais, habilidades e conhecimentos, que acabam resultando em comportamentos que podem ser avaliados e observados.

McLagan (1997), Cheetham e Chivers (1998), Ramos (2002) e Gefroy e Tijou (2003), citados por Souza (2013), estudaram as competências humanas no trabalho e apresentaram três perspectivas: a do diferencial psicológico, da psicologia educacional-comportamental e das ciências de gestão. Na primeira, de origem americana, predominam elementos comportamentais ou individuais; a segunda concepção tem um caráter funcional e foi desenvolvida na Inglaterra; e a abordagem construtivista, originada na França, analisa a competência como um processo dinâmico reconhecido por meio do resultado de uma ação. Competência não é um termo estático, pois se refere a comportamentos de pessoas, aos quais não há como conhecer, se não existir uma ação que os mobilize.

Vários dos pontos acima citados no estudo da competência são enfatizados no conceito de Nassif; Andreassi e Simões. Para eles,

a competência pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos,

educação, família e outras variáveis demográficas (NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011, p. 38).

Assumindo que as competências são o último nível da característica de um indivíduo, que podem ser demonstradas por comportamentos individuais observáveis de uma pessoa, o foco deste estudo está no processo comportamental que conduz às competências empreendedoras. Dessa forma, passa-se a sua conceituação.

3.2.2 Competência Empreendedora

Muitos autores têm criado definições para a competência empreendedora. Na maioria das vezes, acrescentando novos elementos ao popular CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já Snell e Lau (1994), trazem o elemento “ação empreendedora” para formar o conceito. Para eles, competências empreendedoras consistem na junção de competências e ações empreendedoras, por tratarem-se de um corpo de conhecimentos, motivações ou direcionamentos, atitudes ou visões, que podem, de diferentes formas, contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio.

Para Antonello (2005), a competência empreendedora é “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam a um indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade.”

Para além disso, a competência empreendedora é o conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidão e traços inerentes a um empreendedor proeminente para ter, posicionar e proporcionar um excelente desempenho, que se manifesta por habilidades abrangentes no processo de empreendedorismo (WANG e WANG, 2008; DU e XIE, 2008; WEI e YANG, 2010).

Nos estudos realizados por Souza (2013), ela identifica que a competência empreendedora no nível individual é composta de vários fatores favoráveis, tais como: oportunidade, conceito de relação, estratégia, compromisso, aprendizado, autogestão.

Entretanto, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012, p. 123-124) discutem o uso que se vem fazendo do conceito de competências no campo de empreendedorismo e observam que, neste campo, frequentemente se tomam noções como atitudes, traços de personalidade ou valores pessoais como sinônimos de competência. Para esses autores, tal nivelamento pode obscurecer o entendimento das pesquisas

realizadas sobre o tema de competências empreendedoras. Assim, eles sugerem a revisão da terminologia adotada em estudos dessa natureza, ou a apropriação do tema competências em linha com a acepção que vem recebendo na literatura especializada, a saber, como contribuição e entrega. De outro lado, recomenda a incorporação do conceito de complexidade como variável importante para caracterizar o escopo da competência empreendedora.

Apesar da crítica realizada por Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), eles não apresentam um modelo que contemple as sugestões realizadas. Assim, passa-se à apresentação dos modelos de competências empreendedoras.

3.2.2.1 Modelos de Competências Empreendedoras

Dentro do tema competência empreendedora, alguns autores têm se preocupado em criar tipologias ou modelos que possibilitem a identificação dessas competências. Entre eles, dois trabalhos foram identificados na literatura como basilares: o de Cooley (1990) e o de Man e Lau (2000). Inspirados nesses trabalhos, pesquisadores contemporâneos vêm reproduzindo e adaptando esses modelos, aplicando os mesmos em diferentes contextos.

3.2.2.1.1 Modelo de Cooley (1990)

A classificação de Cooley (1990), voltada para os empreendedores, é adaptada do modelo de McClelland e contém uma lista com 10 características e comportamentos (definições operacionais). Segundo Rosa e Lapolli (2010), se esses comportamentos forem praticados sistematicamente, podem desenvolver as competências.

Quadro 11 - Modelo de características e comportamentos empreendedores.

Características	Comportamentos (definições operacionais)
Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	Tem visão de longo prazo, clara e específica.

Características	Comportamentos (definições operacionais)
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e Monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo.
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos.
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.
	Esforça-se para manter clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Características	Comportamentos (definições operacionais)
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias.
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata.
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
	Coloca-se em situações que implicam

Características	Comportamentos (definições operacionais)
	desafios ou riscos moderados.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: adaptado de Cooley (1990).

Dolabela (1999) relaciona as atividades, características, competências e aprendizagens necessárias para que o empreendedor possa atingir seus objetivos. Contudo, não faz referência nem à fonte nem ao método utilizado para chegar a essas competências.

Usando como ponto de partida os estudos de McClelland (1973), o modelo Cooley (1990), Spencer e Spencer (1993), Rosa e Lapolli (2010), Schmitz (2012) realizou um estudo com o objetivo de identificar as competências empreendedoras requeridas pelos empreendedores das Instituições de Ensino Superior, que contribuíssem para o êxito e continuidade destas organizações. Para ela, a competência empreendedora é a mola propulsora para a continuidade e desenvolvimento das IES e, conseqüentemente, resposta para os anseios da sociedade. Para tal, Schmitz elaborou um quadro com dimensões das competências do empreendedor, apresentando comportamentos, atitudes e habilidades dos mesmos. O referido quadro é apresentado a seguir.

Quadro 12: Comportamento, atitudes e habilidades que compreendem as dimensões das competências do empreendedor.

Comportamentos	Habilidades	Atitudes
Realização	Condução de situações	Buscar oportunidades
		Ter iniciativa
		Ter comprometimento
		Ter persistência
		Correr riscos calculados
		Ser rápido
		Ser tolerante à ambiguidade
	Identificação de oportunidades	Ter visão
		Ter sonhos
		Inovar
		Enxergar tendências
		Ser criativo
		Orientar-se para o futuro
		Estar na zona de desconforto
	Disposição para o trabalho	Orientar-se para resultados
		Ter organização
		Ser otimista
		Ser tolerante
		Ter motivação
		Buscar desafio
		Ter locus de controle interno
		Ser proativo
	Gerenciamento	Estabelecer metas
		Buscar informações

Comportamentos	Habilidades	Atitudes
Planejamento		Planejar e monitorar
		Utilizar recursos
		Pensar, planejar, executar, controlar estrategicamente
	Liderança	Tomar decisões
		Identificar oportunidade
		Assumir responsabilidades
		Ter dedicação
		Ter capacidade de adaptação à mudança
	Sentido de obrigação com os outros	Trabalhar em equipe
		Partilhar
		Ter integridade
Afiliação	Rede de relacionamento	Ter convencimento
		Criar valor
		Conduzir situação
		Buscar parcerias
		Possuir valores éticos e morais
		Ter comunicabilidade
		Gerir conflitos
		Saber negociar
Poder	Persuasão	Conseguir convencer
		Controlar gestão
	Rede de contato	Comunicar

Comportamentos	Habilidades	Atitudes
	Autoconfiança	Motivar colaboradores
		Ser independente
		Negociar
		Prover recursos
Cognitivo	Conhecimento	Aquirir conhecimentos
		Aquirir capacitações
		Ter autoconhecimento
		Dominar o processo
		Ter capacidade de pesquisa
		Apresentar ideias
		<i>Ter expertise</i>
		<i>Ter feedback</i>
Filantrópico	Voluntariado	Doar-se
		Ouvir
		Ter empatia
		Gostar de gente
		Compreender estado de espírito
		Ter olhar holístico
		Ser imparcial

Fonte: Schmitz (2012, p. 64-65).

Porém, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012) criticam o modelo de Cooley (1990). Para eles, o que os autores classificam como competências de comprometimento não é, a rigor, uma competência. Além do comprometimento, enumeram competências como persistência, independência e autoconfiança, que manifestam atitudes ou mesmo traços de personalidade.

Ainda na visão destes autores, Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), quaisquer aspectos comportamentais à luz do trabalho de Cooley

(1990) passa a ser denominado competência, o que de certo modo esvazia o conceito de competências e acarreta, indiretamente, perda de assertividade aos resultados dos trabalhos neste tema realizados sob a ótica do empreendedorismo. Como proposta de encaminhamento metodológico, uma opção é abandonar o termo competências para tais estudos, adotando nomenclaturas mais genéricas como comportamentos.

Na contramão da crítica de Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), Souza (2013) analisou o processo de formação de extensionistas rurais com base nas competências empreendedoras requeridas por eles. Para isso, utilizou o modelo McClelland da década de 1970, posteriormente trabalhado por Silva (1991), Cooley (1990), Lopes (1999), Morales (2004), Schmitz (2012) e adaptado por Rosa e Lapolli (2010) para elaboração da entrevista focada em incidentes críticos. Para Souza (2013), as competências empreendedoras foram fundamentais para alcançar os resultados esperados, pois foram essas ações que diferenciaram e motivaram os extensionistas para a implantação de projetos exitosos, que colaboraram na melhoria dos processos, na criação de novas oportunidades de negócios, na geração de renda e na melhoria da qualidade de vida.

Wolf (2014), por sua vez, analisou a influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos de educação a distância do sistema Universidade Aberta do Brasil no Estado de Santa Catarina. Para tanto, desenvolveu uma metodologia para determinar o índice de competência empreendedora por meio da avaliação dos seguintes indicadores: conhecimentos, habilidades, atitudes e nível de entrega. O nível de entrega é um dos elementos incorporados ao conceito de CHA recentemente. Para Wolf, a metodologia desenvolvida pode ser aplicada em outras áreas em que a competência empreendedora também seja a força motriz do processo.

3.2.2.1.2 Modelo de Man e Lau (2000)

Mais recentemente, a literatura traz o modelo de Man e Lau (2000). Para eles, a competitividade na micro e pequena empresa (MPE) é fortemente influenciada pelas competências do empreendedor. Partindo desse pressuposto, esses autores realizaram diversos estudos empíricos entre 1993 e 1999 que resultaram em uma categorização de competências em seis áreas distintas descritas no quadro 13.

Quadro 13: Competências Empreendedoras de Man e Lau (2000)

Competências de oportunidade	Estão relacionadas à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios. De acordo com Paiva Jr., Leão e Mello (2003, p. 2), "um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as potenciais chances de negócios por meio da sua avaliação de modo a transformá-las em situações positivas". Essa capacidade de visualizar o ambiente que antecede e ampara o processo de decisão é fundamental para os empreendedores, que, segundo Filion (1999), têm visões cuja elaboração demanda tempo, comprometimento e imaginação sobre o objetivo a ser perseguido e os caminhos necessários para realizá-lo.
Competências de relacionamento	Referem-se aos relacionamentos pessoais do empreendedor (GRANOVETTER, 1985) que podem influenciar na definição do caminho a ser seguido em um determinado negócio, os quais estão classificados em três níveis por Filion (1991): primários (abrangem os contatos familiares e as pessoas mais próximas); secundários (amizades e grupos sociais: clubes, religião, política, trabalho) e terciários (contatos com um campo de interesse; ocorrem através de viagens, cursos, exposições, feiras e congressos).
Competências conceituais	Dizem respeito às capacidades de avaliar situações de risco que surgem em decorrência de suas ações em qualquer ambiente, ou seja, o empreendedor tende a correr riscos calculados (DORNELAS, 2007); e também à capacidade de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva. Assim, a inovação permite a diferenciação e integra a dimensão conceitual da competência empreendedora.
Competências	Envolvem a eficiente alocação de talentos

administrativas	humanos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos. Para tanto é preciso que o empreendedor tenha a capacidade de planejar, organizar, comandar, motivar, delegar e controlar, enfim, de administrar o empreendimento e seus funcionários (MAN e LAU, 2000).
Competências estratégicas	Vinculam-se à escolha e implementação das estratégias do empreendimento, nas quais os empreendedores visualizam panoramas de longo prazo e objetivos de médio e curto prazos alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira e de mecanismos de controle dos seus resultados (MAN e LAU, 2000).
Competências de comprometimento	Demandam a habilidade de manter a dedicação do dirigente ao negócio, principalmente em situações adversas, além de demonstrar a dedicação do empreendedor e do seu trabalho árduo, participando de tudo o que acontece na organização, mesmo que em detrimento de sua vida pessoal. Esta competência está relacionada com a capacidade que o empreendedor tem de recomeçar a atividade empresarial, mesmo após situações de insucesso, ou, então, com a disposição de não abandonar o negócio, mesmo quando ocorrem crises setoriais ou na economia (MAN e LAU, 2000).

Fonte: Zampier e Takahashi, 2011, p. 570.

Nos estudos de Zampier e Takahashi (2011), elas apontam que várias pesquisas foram realizadas utilizando especificamente a tipologia de competências empreendedoras de Man e Lau (2000), o que comprova sua relevância. São exemplos dessas pesquisas:

a) Paiva Jr., Leão e Mello (2003) pesquisaram dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia, sediadas no eixo Rio-São Paulo;

b) Mamede e Moreira (2005) entrevistaram dois empreendedores do ramo hoteleiro de Fortaleza, sendo um cearense e outro português;

c) Fonseca, Mello, Paiva Jr. et al. (2006) pesquisaram o empreendedor Miguel Abuhab, fundador de uma das maiores empresas de Tecnologia da Informação do Brasil, DATASUL, considerado duas vezes o melhor empreendedor do ano e amplamente reconhecido como um empreendedor de sucesso;

d) Paiva Jr., Guerra, Oliveira, et al. (2006) entrevistaram dirigentes de duas empresas graduadas pelo sistema de incubação que atuam na Região Metropolitana do Recife;

e) Honma (2007) analisou as competências empreendedoras dos proprietários de seis hotéis de pequeno e médio porte em Curitiba/PR;

f) Dias, Nardelli e Vilas Boas (2008) identificaram as competências empreendedoras relacionadas aos cinco dirigentes empreendedores ganhadores do prêmio TOP Empresarial 2006, promovido pelo SEBRAE/RJ.

É interessante observar que todos esses estudos realizados, utilizando-se o modelo de Man e Lau (2000), foram com empreendedores que atuam na iniciativa privada.

Zampier, Takahashi e Fernandes (2012, p. 123-124), alguns anos depois, também criticam esse modelo. Para eles, na tipologia de Man e Lau (2000), o que autores classificam como competências de comprometimento não é, a rigor, uma competência. Para os autores, tais competências caracterizam-se por comportamentos como “Manter o compromisso com o negócio; Comprometer-se com metas de longo prazo; Dedicar-se ao trabalho; Ser responsável pela atuação dos empregados; e comprometer-se com crenças e valores”. Segundo reflexões recentes no campo de competências, tais características consistem em atitudes, ou predisposições em relação a algo. Assim como foi citado para o trabalho de Cooley, quaisquer aspectos comportamentais à luz do trabalho de Man e Lau (2000) passa a ser denominado competência, o que de certo modo esvazia o conceito de competências e acarreta, indiretamente, perda de assertividade aos resultados dos trabalhos neste tema realizados sob a ótica do empreendedorismo. Como proposta de encaminhamento metodológico, uma opção é abandonar o termo competências para tais estudos, adotando nomenclaturas mais genéricas como comportamentos.

3.3 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO

No estágio atual de desenvolvimento da sociedade, denominada como a sociedade do conhecimento, as empresas estão sendo reconhecidas por valores que não mais as distinguem por quantidade e velocidade de produção. Para a nova economia, o conhecimento é o principal fator de produção, especialmente para as empresas que têm nele a sua matéria-prima primordial. Nessas empresas intensivas em conhecimento, o conhecimento humano é a matéria-prima dos produtos oferecidos aos seus clientes (FREIRE, 2012). Assim, a seguir observa-se seu conceito de acordo com vários autores.

3.3.1 Conceitos básicos

O termo intensivo em conhecimento é utilizado para distingui-lo das organizações intensivas em capital, cujo recurso de produção mais importante é o capital, e das organizações intensivas em trabalho, cujo recurso de produção principal é o trabalho. Assim, dizer que uma organização é intensiva em conhecimento implica que o conhecimento é o seu principal fator de produção (STARBUCK, 1992).

Durante a Antiguidade Clássica, o conhecimento era usado para o crescimento pessoal e para aumentar a sabedoria e satisfação individual (DRUCKER, 2001). Em meados do século XVIII, em parte pelo advento da Revolução Industrial, o conhecimento passou a voltar-se também para a aplicação na sociedade. No final do século XIX e início do século XX, era evidente a crescente alienação do homem em relação ao seu trabalho. Assim, o deslocamento da Sociedade Industrial para uma sociedade baseada em informação e conhecimento é motivado especialmente pelo novo fator de produção que, de fato, é o conhecimento. Esse passa a ser o motor da economia e se transforma na principal forma de produção (SCHLESINGER et.al., 2008).

As Organizações Intensivas em Conhecimento (OICs) são reconhecidas por criar valor através do uso avançado do conhecimento (ALVESSON, 2004). Contudo, tal autor alerta para o fato de que o termo “intensivo em conhecimento” também pode se referir ao produto. Nesse sentido, essas organizações oferecem ao mercado produtos baseados no conhecimento.

Choo (2006) menciona algumas características das OICs:

- a) focam em resultados e não em tarefas;
- b) consideram que agregar valor é mais importante do que o gerenciamento;

- c) promovem o engajamento daqueles que atuam;
- d) consideram que as decisões sobre o trabalho devem ser tomadas por aqueles que realizam as atividades de trabalho;
- e) realizam a maior quantidade de trabalho antes de dar sequência a outro nível;
- f) ponderam que sua principal capacidade deve ser a habilidade para mudar;
- g) observam que seu desenvolvimento é fundamentado nas competências dos indivíduos e nos seus relacionamentos em grupos, equipes ou comunidades.

Para Schlesinger et.al. (2008), as “organizações do conhecimento” ou “empresas do conhecimento” melhor caracterizadas estão no setor de serviços e vendem conhecimento, informação e outros serviços. Entre elas estão as agências de propaganda, escritórios de advocacia, consultorias especializadas e organizações congêneres que têm algumas características em comum:

- os funcionários são profissionais altamente qualificados e com elevado nível de escolaridade;
- apresentam poucos ativos tangíveis;
- utilizam-se de grupos locais de clientes e fornecedores para aumentar suas bases de conhecimento.

Ainda para esses autores, essas características indicam a importância crucial da educação e das relações sociais na nova sociedade, considerando-se que os ambientes de criação do conhecimento exigem muito mais do que tecnologia, pessoas em permanente diálogo.

Por fim, Nadai e Calado (sem data), citando Stewart esclarecem que o conhecimento está presente e é relevante para todo tipo de organização, seja para as de baixa tecnologia, para as entidades sem fins lucrativos e para órgãos públicos ou, ainda, para os negócios de alta tecnologia, o que as diferencia é a intensidade do conhecimento no negócio.

Assim, passa-se ao estudo das organizações de ensino intensivas em conhecimento, visto que é nesse tipo de organização que a pesquisa desta dissertação será realizada.

3.3.2 Organizações de Ensino Intensivas em Conhecimento

As organizações de ensino podem ser consideradas intensivas em conhecimento, pois têm como principal fator de produção e produto

o conhecimento. Para Rosa (2011, p.17), “as organizações do conhecimento precisam inovar e empreender como forma de manterem-se em crescimento.”

O quadro 14 apresenta algumas características que se encontram neste tipo de instituição.

Quadro 14: Características das OITc x características das organizações de ensino

CARACTERÍSTICAS	ORGANIZAÇÕES DE ENSINO POSSUEM ESSA CARACTERÍSTICA?
Os funcionários são profissionais altamente qualificados e com elevado nível de escolaridade.	Sim
Apresentam poucos ativos tangíveis.	Sim
Utilizam-se de grupos locais de clientes e fornecedores para aumentar suas bases de conhecimento.	Sim

Fonte: Desenvolvido pela autora com base Schlesinger et.al. (2008).

Santos e Pereira (2012) citam as reflexões de Penin e Vieira acerca dessa nova relação dos indivíduos com o conhecimento, mencionando duas consequências que ela traz para a escola brasileira:

A primeira consiste no reforço de sua importância social, já que ela ainda é a **porta de entrada da maior parte da população, para o acesso ao mundo do conhecimento**. De fato, enquanto que grandes quantidades de informações estão acessíveis, uma grande parcela da população permanece excluída da sociedade da informação. A segunda consequência, aliada à perspectiva democratizadora, é a **necessidade de a escola repensar seu modo de organização**, sua gestão, sua maneira de definir os tempos, os espaços, os meios e o modo de ensinar, isto é, a forma de fazer escola. Assim, é necessário formar uma

escola a partir de sua função social, qual seja: **“ensinar bem e preparar os indivíduos para exercer a cidadania e o trabalho no contexto de uma sociedade complexa, enquanto se realizam como pessoas”** (PENIN e VIEIRA, 2002 *apud* SANTOS e PEREIRA, 2012, p. 14).

Complementando essa reflexão, Willerding (2011) diz que a educação possui como um de seus objetivos construir e desenvolver conhecimentos que possam auxiliar no desempenho da personalidade e do caráter das pessoas e também no desenvolvimento de atividades empreendedoras, através da criação, da inovação, bem como para o desenvolvimento individual e coletivo, possibilitando abordagens direcionadas à estabilidade econômica e social que a educação pode oferecer, dentre outras reflexões possíveis.

Dinato et.al (2008 p. 6), por sua vez, enfatizam que:

um ensino empreendedor, [...] ou ainda aluno empreendedor, passa necessariamente pela figura e atuação do **professor empreendedor**. Para ele não se trata de ir direto às metodologias empreendedoras. Se assim acontecer, uma etapa preciosa e primordial será queimada no processo, sob pena de perder terreno para o mundo extra muros escolares, ficando a reboque do desenvolvimento.

Para este mesmo autor, a mediação é fundamental para que o processo ensino-aprendizagem aconteça. Assim, a educação empreendedora não se preocupa somente com o futuro empreendedor, mas também nos saberes concernentes à educação empreendedora para a formação do professor.

Peltonen (2015) argumenta que para melhorar a educação para o empreendedorismo e a aprendizagem empreendedora entre os estudantes, é vital que os professores se tornem também mais empreendedores. Porém, para ela a questão central dos professores é como aprender a se tornar um professor empreendedor. Para responder a essa pergunta, realizou-se um estudo com grupo de professores a fim de verificar se o aprendizado em uma equipe empreendedora poderia ser aplicado para melhorar o desenvolvimento profissional dos professores. E descobriu-se que a aprendizagem colaborativa em uma equipe

empreendedora pode aumentar as competências dos membros da equipe para atuar como professores empreendedores.

Para Freire (2011), ensinar não é transferir conhecimento, mas criar possibilidades para a sua produção ou a sua construção. Assim, o autor expressa que:

O que me interessa agora, repito, é alinhar e discutir alguns saberes fundamentais à prática educativo-crítica ou progressista e que, por isso mesmo, devem ser conteúdos obrigatórios à organização pragmática da formação docente. Conteúdos cuja compreensão, são tão clara e tão lúcida quanto possível, deve ser elaborada na prática formadora. É preciso, sobretudo, e aí já vai um destes saberes indispensáveis, que o princípio mesmo de sua experiência formadora, assumindo-se como sujeito também da produção do saber se convença definitivamente de que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para sua produção ou a sua construção (FREIRE, 2011, p. 12).

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Após a coleta do referencial teórico, verificou-se um amplo volume de publicações acerca do empreendedorismo e do empreendedor. Porém não há um número tão expressivo de publicações acerca de competências empreendedoras.

Tal fato fica evidente quando se encontram apenas dois modelos basilares de competências empreendedoras, a partir dos quais várias adaptações vêm sendo feitas.

Assim, apesar de toda correlação passível de ser feita, o fato de não haver nenhum estudo sobre as competências empreendedoras presentes em professores, deixa lacuna e motivação para verificações e análises empíricas da questão.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no curso desta pesquisa para que os objetivos do estudo possam ser alcançados. Lakatos e Marconi (2003, p. 83) ressaltam a importância do método ao afirmarem que, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Todas as etapas desta pesquisa foram previamente planejadas pela pesquisadora e discutidas com o tutor deste trabalho, bem como com a orientadora. Nesse planejamento foram avaliados os prós e contras da metodologia escolhida em cada etapa com a intenção de se fazerem as escolhas mais assertivas para condução da pesquisa.

4.1 MÉTODO CIENTÍFICO UTILIZADO

Lakatos e Marconi (2003) apresentam o conceito de método. Para eles,

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS E MARCONI, 2003, p. 83).

Gil (2012, p. 8) corroborando, porém de maneira mais sintética, define método científico como “o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

4.2 PESQUISA

A pesquisa científica para Lakatos e Marconi (2003, p. 155), “é um procedimento formal, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais”.

Diante do exposto, pode-se considerar pesquisa como as ações que o pesquisador utiliza em busca da solução de um problema através de procedimentos lógicos e sistematizados. É uma forma de encontrar resposta para um determinado problema para o qual ainda não se possui informações.

4.2.1 Tipo de pesquisa

Para realização desta pesquisa, optou-se pelos seguintes tipos de pesquisa:

- **Quanto à abordagem** - Utilizando a conceituação de Creswell (2010), optou-se pela abordagem qualitativa, pois a literatura foi amplamente explorada por meio da revisão sistemática integrativa (capítulo 1) e do referencial teórico (capítulo 3) e pouco foi encontrado sobre competência empreendedora, especialmente no âmbito da educação. Para além disso, nenhum estudo primário foi identificado sobre análise das competências empreendedoras presentes em professores. Assim, segundo o autor

Na pesquisa qualitativa, os investigadores usam a literatura de maneira consistente com as suposições de conhecimento do participante [...]. Uma das principais razões para se conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso em geral significa que não foi escrita muita coisa sobre o tópico [...], e que o pesquisador procura ouvir os participantes e desenvolver um entendimento baseado nas ideias deles (CRESWELL, 2010, p. 52).

- **Quanto à natureza** – No que tange a sua natureza a pesquisa é do tipo aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Além disso, envolve verdades e interesses locais.
- **Quanto aos seus objetivos** – Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Pode-se considerá-la exploratória, pois pressupondo que professores são empreendedores e que por meio da relação aluno-professor podem despertar nos alunos a “vocação empreendedora”, busca-se analisar as competências empreendedoras presentes nos professores do campus Florianópolis-Continente do IFSC. Segundo Triviños (2006, p. 109), os estudos exploratórios:

permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo no limite de uma realidade específica, buscando antecedentes e maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Pode-se, também, classificá-la como descritiva, já que, segundo Triviños (2006, p. 110), a maioria dos estudos que se realizam no campo da educação são de natureza descritiva, uma vez que o foco essencial deste tipo de estudo reside no desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos etc. No caso desta pesquisa, os professores e suas competências empreendedoras serão o objeto de estudo.

- **Quanto aos procedimentos** – Considerando a natureza multidisciplinar deste trabalho e os objetivos específicos, quanto aos seus procedimentos, esta pesquisa é bibliográfica, pois utiliza variadas fontes, de distintas áreas de conhecimento, visando à consecução desses objetivos (capítulos 1 e 3). Também é documental, pois foram consultados diversos documentos da organização para verificar sua adequação para a realização da pesquisa, tais como: Carta de Serviços ao Cidadão, PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional, dentre outros e também pesquisa eletrônica no seu website. Para além disso, também é caracterizada como estudo de campo, pois a referida pesquisa não foi realizada em laboratório, mas sim, no seu ambiente natural. E por fim, é também um estudo de caso, pois serão analisadas as competências empreendedoras de um grupo de professores dos Cursos Técnicos Subsequentes, devidamente selecionados no IFSC, Campus Florianópolis-Continente. Triviños (2006, p.133) diz que o estudo de caso é uma tendência nova na pesquisa educacional. Além disso, diz que essa categoria de pesquisa tem como objeto uma unidade que se analisa profundamente.
- **Quanto à análise e interpretação dos dados** – Levantando os métodos disponíveis para análise de dados, verificou-se que o mais utilizado em pesquisas qualitativas é o método de análise de conteúdo. Para Bardin (2010, p. 44):

a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2010, p.44).

Assim, do ponto de vista operacional, os dados coletados nas entrevistas deverão ser transcritos e posteriormente categorizados ou codificados, que é análise temática, para que se possa descobrir a frequência com que as competências empreendedoras aparecem.

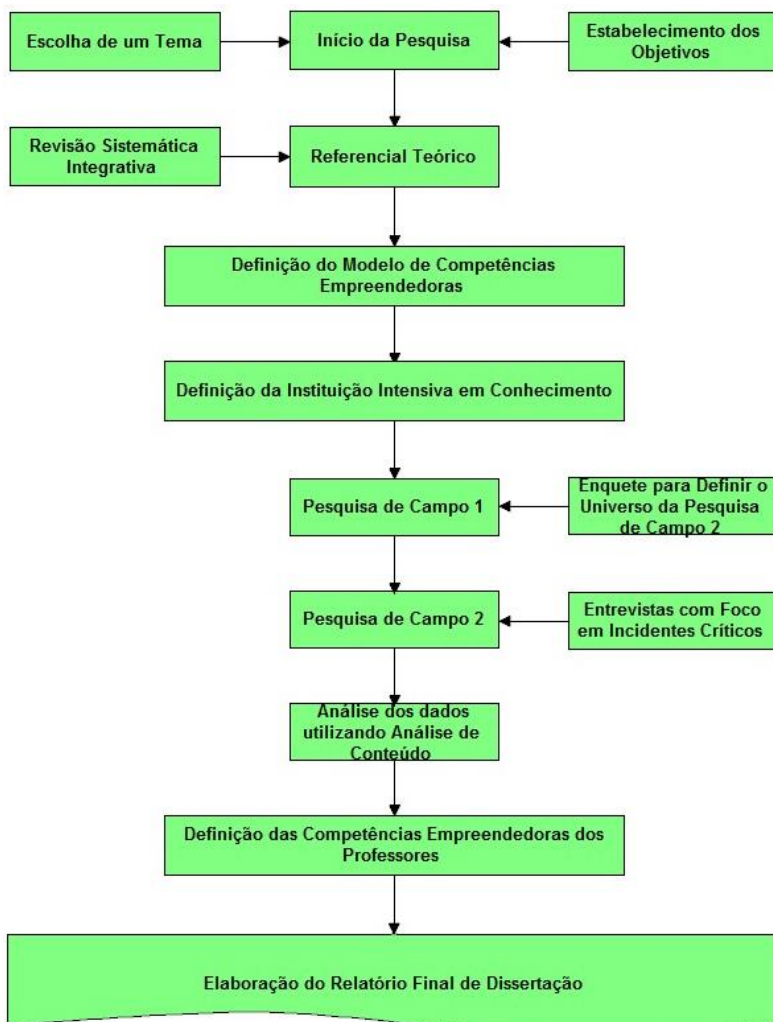
Cumprindo assim, as três fases citadas por Minayo (2007):

1) Pré-análise: organização do que vai ser analisado ou “leitura flutuante”; 2) exploração do material: é o momento em que se codifica o material; e 3) tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas, as quais serão interpretadas à luz do quadro (MINAYO, 2007, p. 316).

4.2.2 Fluxograma do trabalho

Em síntese, a pesquisa obedeceu ao fluxograma apresentado na Figura 5.

Figura 5 – Fluxograma da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

4.2.2.1 Início da pesquisa

A pesquisa iniciou com a escolha do tema: competências empreendedoras na formação profissional. A escolha dessa temática foi

fruto da visão multidisciplinar da pesquisadora, desenvolvida no ambiente acadêmico do mestrado no PPGEHC e também na sua formação anterior, das experiências profissionais, influências do ambiente familiar, profissional atual e dos conhecimentos adquiridos, especialmente em empreendedorismo. Tudo isso associado ao fato de ter aderência à linha de pesquisa de gestão do conhecimento, empreendedorismo e inovação tecnológica.

Após a definição do tema, foi possível determinar os objetivos geral e específicos que a pesquisa busca alcançar e partir para pesquisa e elaboração do referencial teórico.

4.2.2.2 Referencial Teórico

Para construção do referencial teórico desta pesquisa, foi realizada busca pelo tema em base de dados científicos, livros, trabalhos acadêmicos, publicações, dentre outros. Isto é necessário conforme menciona Triviños (2008, p. 104), “não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico.

Assim iniciou-se a busca por meio da realização de uma revisão sistemática integrativa da literatura, cuja busca foi realizada nas bases de dados *Scopus* e *WoS*, complementada pela busca e seleção de outras fontes de pesquisa, quais sejam: livros, dissertações, teses, outros artigos não referenciados nas bases de dados, bem como artigos que foram referenciados nas bibliografias dos artigos selecionados na revisão sistemática. A revisão sistemática integrativa da literatura na sua íntegra compõe o capítulo 1 desta dissertação. A partir do arcabouço levantado, foi possível escrever o referencial teórico que deu luz aos fenômenos estudados e que se encontra no capítulo 3.

4.2.2.3 Definição do modelo de competência empreendedora

Por meio da revisão sistemática integrativa da literatura, foi possível identificar a inexistência de estudos primários sobre análise de competências empreendedoras em professores, verificou-se que os dois modelos basilares encontrados na literatura para análise de competências empreendedoras são os de Cooley (1990) e de Man e Lau (2000).

Entretanto, o modelo de Man e Lau (2000), apesar de ser mais recente, foi desenvolvido para análise de competências empreendedoras em micro e pequenos empresários e os estudos encontrados que utilizam esse modelo eram todos voltados para a iniciativa privada.

Já o modelo de Cooley (1990) tem sido amplamente utilizado por diversos pesquisadores há mais de duas décadas, em diversos tipos de organização.

Visando ao objetivo desta dissertação, cabe destacar que o modelo de Cooley (1990) foi recentemente utilizado por Schmitz (2012), Souza (2013) e Wolf (2014), cujos estudos eram na área de educação. Assim, o modelo escolhido para esta dissertação foi o modelo adaptado do modelo de Cooley (1990).

Outro fator importante que contribuiu para a escolha de Cooley (1990) foi o fato de Schmitz (2012) tê-lo usado, dada a grande similaridade de objetivos e o fato de ela ter obtido êxito em sua pesquisa. Enquanto ela desejava identificar as competências empreendedoras requeridas pelos gestores das Instituições de Ensino Superior, nesta dissertação deseja-se analisar as competências empreendedoras presentes em professores.

4.2.2.4 Definição da instituição a ser pesquisada

Após realizada a escolha do tema, a pesquisadora começou analisar em que instituição ela deveria realizar o estudo de caso. Pública ou privada? Federal, estadual ou municipal? Com professores da pré-escola, nível fundamental, ensino médio, ensino técnico, ensino profissionalizante, ensino superior ou pós-graduação? Para delimitar o estudo, optou por realizar no IFSC, uma instituição centenária, considerada o melhor Instituto Federal do país por seis vezes consecutivas, e, especialmente, por entender que a missão da instituição vem ao encontro da possibilidade de “mudar o mundo”, mencionada na contextualização.

Missão: Promover a inclusão e formar cidadãos, por meio da educação profissional, científica e tecnológica, gerando, difundindo e aplicando conhecimento e inovação, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural (IFSC, PDI 2015-2019, p. 24).

Além disso, uma das finalidades da instituição, prevista na Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) é “VIII - realizar e estimular a pesquisa aplicada, a produção cultural, o empreendedorismo, o cooperativismo e o desenvolvimento científico e tecnológico” (IFSC, PDI 2015-2019, p. 28).

Outra questão determinante foi o fato de a pesquisadora trabalhar na instituição, assim teria mais facilmente autorização da gestão para sua realização, acesso aos professores, uma vez que a pesquisa é uma de suas atividades. Além disso, sendo conhecedora da cultura da organização, acredita que sua pesquisa poderá contribuir efetivamente para o desenvolvimento organizacional do instituto, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos professores.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) foi criado em 2008 pela Lei nº 11.892 (BRASIL, 2008) a partir da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina (CEFET-SC), antiga Escola Técnica Federal de Santa Catarina (ETFSC). É uma Autarquia Federal, com autonomia administrativa e pedagógica, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC). Tem como propósito a oferta de educação profissional e tecnológica desde a formação inicial continuada até a pós-graduação. Possui uma estrutura multicampi e registra em seu PDI sua visão:

Visão: Ser uma instituição de excelência na educação profissional, científica e tecnológica, fundamentada na gestão participativa e na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (IFSC, PDI 2015-2019, p. 24).

Os dados publicados no PDI vigente (2015-2019) apontam que, atualmente, a sua configuração organizacional abrange uma Reitoria, localizada em Florianópolis e 22 campus, localizados nas cidades de: Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó, Criciúma, Garopaba, Gaspar, Geraldo Werninghaus, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Itajaí, Joinville, Jaraguá do Sul, Lages, São José, Palhoça-Bilíngue, São Carlos, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê.

Assim, optou-se por realizar a pesquisa no Campus Florianópolis-Continente, pela sua proximidade, facilidade de acesso ao campus, à gestão, aos servidores e pelo seu contexto de criação. Por fim, optou-se pelos professores dos cursos técnicos subsequentes⁸, pois entre os cursos técnicos é o tipo de oferta (subsequente) onde se concentra o

8 O curso técnico subsequente é um curso técnico pós-ensino médio, cujo nível de escolaridade exigido para o ingresso é o ensino médio completo e sua duração média é de 1 a 2 anos, dependendo do curso.

maior número de matrículas e vagas no referido campus⁹ (IFSC, ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO, 2016).

4.2.2.5 Pesquisa de Campo 1

A pesquisa de campo 1 foi realizada por meio de uma enquete junto aos gestores do IFSC, Campus Florianópolis-Continente, com o objetivo de identificar professores que realizaram projetos e processos de sucesso para a organização, ou seja, os professores empreendedores. Esses professores indicados na enquete serão os sujeitos da pesquisa, arquivados na pesquisa de campo 2.

É importante destacar que antes da realização da enquete os gestores foram informados que se tratava de uma pesquisa científica, bem como, quais seriam os procedimentos da pesquisa. Assim, estando de acordo em participar voluntariamente da mesma, assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que se encontra no Apêndice A.

Creswell (2010, p.188) corrobora a escolha dos sujeitos da pesquisa quando diz que “a ideia por trás da pesquisa qualitativa é selecionar propositalmente participantes ou locais mais indicados para ajudar o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa.”

4.2.2.6 Pesquisa de Campo 2

Na pesquisa de campo 2, serão realizadas entrevistas semiestruturadas face a face com os sujeitos da pesquisa. É importante destacar que antes da realização das entrevistas os professores serão informados que se trata de uma pesquisa científica, bem como, quais serão os procedimentos da pesquisa. Assim, estando de acordo em participar voluntariamente da mesma, assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) que se encontra no Apêndice A.

Essas entrevistas serão com foco em incidente crítico e seu objetivo é identificar as competências empreendedoras. Neste contexto, salienta-se a fala de Triviños (2006), para quem:

9 Como critério para a escolha, foram considerados apenas os cursos de educação formal: técnico, tecnologia e especialização (lato sensu). Excluindo-se deste total os cursos tipo FIC – Formação Inicial e Continuada, por serem de curta duração.

A entrevista semiestruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados. Este tipo de entrevista parte de certos questionários básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo a medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS 2006, p. 146).

Já para Cresweel (2010) a vantagem da coleta de dados ser realizada por meio de entrevista face a face, dá-se ao fato de poder ser realizada quando os participantes não podem ser observados diretamente. No que tange às desvantagens, as informações são indiretas, filtradas através das visões dos entrevistados.

Todavia, no que diz respeito às entrevistas serem realizadas com foco em incidente crítico, optou-se pela utilização da técnica de incidente crítico (TIC), elaborada por Flanagan em 1954.

Por incidente crítico, entende-se qualquer atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma para permitir inferências e previsões a respeito da pessoa que executa o ato. Para ser crítico um incidente deve ocorrer em uma situação onde o propósito ou intenção do ato pareça razoavelmente claro ao observador e onde suas consequências sejam suficientemente definidas para deixar poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos (FLANAGAN 1973, p.100).

Assim, os sujeitos da pesquisa, na pesquisa de campo 2, deverão relatar incidentes críticos, arguidos por uma entrevista semiestruturada face a face com a pesquisadora. Esses incidentes serão narrados a partir da visão dos próprios sujeitos, porém de tal forma que o ato fique claro ao pesquisador.

4.2.2.7 Análise dos dados

Na primeira pesquisa de campo, os dados da enquête serão utilizados para a identificação dos professores empreendedores indicados pelos gestores. Na segunda etapa, as entrevistas serão analisadas por meio da análise de conteúdo, à luz da teoria presente no referencial teórico.

4.2.2.8 Definição das competências empreendedoras presentes nos professores

As competências empreendedoras dos professores serão definidas após a elaboração da análise de conteúdo, que determinará quais competências foram referenciadas pelos entrevistados e sua frequência.

4.2.2.9 Elaboração do relatório final de dissertação

O relatório final da dissertação será elaborado a partir dos resultados obtidos nessa pesquisa, ou seja, com as competências empreendedoras presentes nos professores e com as demais observações extraídas dos resultados.

4.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo, desenhou-se o caminho a ser percorrido para que o objetivo desta pesquisa seja atingido, uma vez que, diante da diversidade de definições e abordagens, cabe ao pesquisador posicionar-se a respeito do caminho utilizado.

A apresentação e análise dos resultados compõem o capítulo 5, seguido das considerações finais e recomendações para futuros trabalhos (capítulo 6).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados das pesquisas de campo 1 e 2, realizadas por meio de uma enquete inicial com seis gestores da instituição e posteriormente pelas 23 entrevistas semiestruturadas com foco em incidente crítico, realizadas face a face com os professores, conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

Esta pesquisa teve o objetivo de identificar as competências empreendedoras presentes nos professores dos cursos técnicos subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC. Para instrumentar a análise dos resultados, começa-se a apresentação com a caracterização do referido campus e suas peculiaridades.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPUS FLORIANÓPOLIS-CONTINENTE

O Campus Florianópolis-Continente (CFC) do IFSC foi criado em agosto de 2006, a partir da federalização da Escola Catarinense de Gastronomia e no contexto de expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Foto 1: Campus Florianópolis-Continente



Fonte: Acervo do IFSC, 2015.

Estabelecido na Rua 14 de Julho, Nº 150, no bairro de Coqueiros em Florianópolis (SC), o campus atua no eixo tecnológico: Turismo, Hospitalidade e Lazer. Desde sua criação, nasce comprometido com uma educação profissional pública, gratuita e de qualidade, voltada à melhoria de serviços e atividades turísticas, de crescente importância na vida socioeconômica local e regional.

Neste Campus, são ofertados os seguintes cursos:

a) Cursos de curta duração ou FIC¹⁰: entre os cursos oferecidos, de acordo com a demanda e disponibilidade institucional, destacam-se: Conductor Ambiental, Conductor Cultural, Cozinha do Mar, Cozinha Brasileira, Organização de Eventos, Recepção de Eventos, Serviços de Vinhos, Coquetelaria, Espanhol e Inglês para o Turismo, etc. (IFSC, O CAMPUS, 2016).

b) Cursos Técnicos: Técnico em Gastronomia – PROEJA; Técnico em Eventos – Subsequente; Técnico em Gastronomia – Subsequente; Técnico em Guia de Turismo – Subsequente; Técnico em Panificação e Confeitaria – Subsequente (IFSC, CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO, 2014, p. 45).

C) Cursos Superiores: Tecnologia em Gastronomia e Tecnologia em Hotelaria (IFSC, CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO, 2014, p. 45).

Direcionado para uma política de inclusão de indivíduos em situação de vulnerabilidade social, o campus vem implementando projetos voltados à preparação para o trabalho com a elevação da escolaridade. São exemplos o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) e o Programa de Certificação

10 Cursos de curta duração ou cursos de formação inicial e continuada são cursos de aperfeiçoamento/qualificação, com duração média de 4 meses, cuja forma de ingresso é por sorteio e a escolaridade exigida é ensino fundamental completo ou ensino médio parcialmente completo, ou ensino médio completo (dependendo do curso).

Profissional e Formação Inicial e Continuada (CERTIFIC).

O Campus também tem sido palco para a construção de parcerias com agentes públicos como prefeituras e governo estadual; com atores turísticos locais como o Conselho Municipal de Turismo, Via Gastronômica de Coqueiros e Associação Comercial e Industrial de Florianópolis (ACIF); para a incubação da Associação de Condutores Ambientais e Culturais da Grande Florianópolis (UATAPI); assim como para o intercâmbio com outros países, através do estágio de professores e alunos no exterior e da recepção de visitantes franceses e canadenses.

Atualmente, a escola conta com um efetivo de 97 servidores, sendo 50 técnico-administrativos e 47 professores que atendem a um universo de 960 alunos matriculados em cursos presenciais e a distância (IFSC, ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO, 2016).

5.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 1

A pesquisa de campo dividiu-se em dois momentos no que se refere à coleta de dados. O primeiro momento, chamado de pesquisa de campo 1, aconteceu por meio da realização de uma enquête, adaptada de Schmitz (2012) que se encontra no Apêndice B. A decisão de tomar esse caminho metodológico se deu por não haver o conhecimento de quem eram os professores empreendedores daquele campus.

Dessa forma, a enquête foi aplicada aos gestores do Campus Florianópolis-Continente – que por sinal eram todos professores – e compreendeu: a Direção Geral, o Diretor de Ensino e os Coordenadores dos Cursos Técnicos Subsequentes.

Para uma melhor compreensão quanto à aplicação dessa enquête, apresenta-se, no Quadro 15, os dados da pesquisa de campo 1. Este quadro traz os resultados quantitativos das indicações dos gestores que participaram da enquête inicial.

Quadro 15: Resultado da pesquisa de campo 1

ENQUETE	NÚMERO DE INDICAÇÕES
Direção Geral do Campus Florianópolis-Continente	3 professores
Direção de Ensino	7 professores
Coordenação de Eventos	5 professores
Coordenação de Gastronomia	4 professores
Coordenação de Panificação e Confeitaria	6 professores
Coordenação de Guia de Turismo	7 professores

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da enquête.

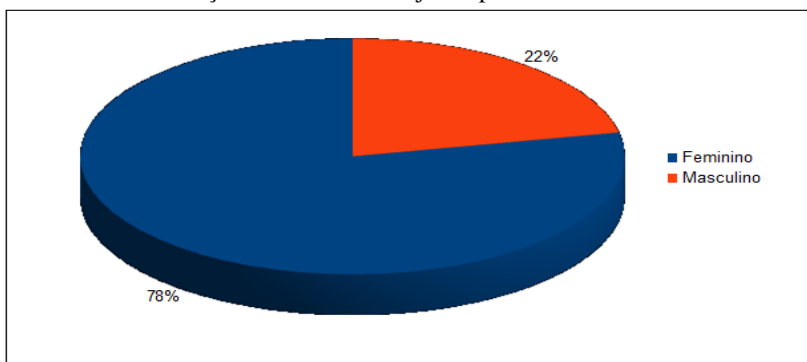
Após a realização da enquête, obtiveram-se 32 citações de professores considerados empreendedores. Entretanto, alguns desses professores foram citados por mais de um gestor, resultando num total de 23 professores.

Nota-se que, apesar do método de seleção dos sujeitos da pesquisa ser realizado por enquête e ela não indicar ou limitar a quantidade de professores participantes, os gestores indicaram 23 professores considerados empreendedores, ou seja, de antemão eles entendem que 48% do total de professores do campus é empreendedor.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Apresenta-se a caracterização dos 23 professores considerados empreendedores, citados na enquête pelos gestores e posteriormente entrevistados, os sujeitos da pesquisa. Esses dados estão em forma de representação gráfica e distribuídos por: sexo (gráfico 2); faixa etária (gráfico 3) e nível de formação (gráfico 4).

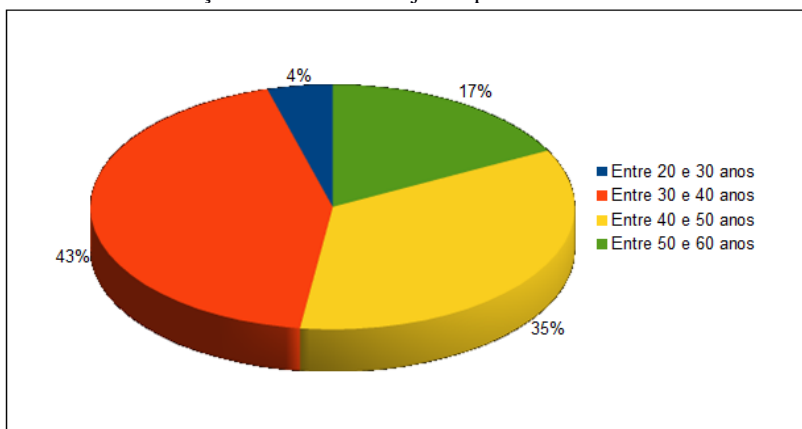
Gráfico 2 - Distribuição da amostra de sujeitos por sexo



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 2 observa-se que mais de $\frac{3}{4}$ dos sujeitos da pesquisa são do sexo feminino, ou seja, a grande maioria dos professores entrevistados são mulheres.

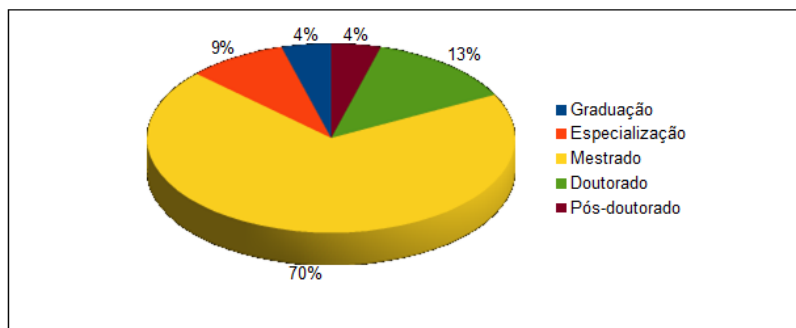
Gráfico 3 - Distribuição da amostra de sujeitos por faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora.

No gráfico 3, identifica-se que o maior número de sujeitos da pesquisa estão entre 30 e 40 anos de idade, seguidos pelos sujeitos entre 40 e 50 anos de idade. Juntas, essas faixas de idade representam 78% dos entrevistados.

Gráfico 4 - Distribuição dos sujeitos por nível de formação



Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, no que diz respeito à formação, a maioria dos entrevistados tem mestrado concluído e muitos mencionaram na entrevista estarem cursando o doutorado.

Conhecendo um pouco mais sobre o perfil dos entrevistados, sujeitos desta pesquisa, passa-se à apresentação e análise dos dados da pesquisa de campo 2.

5.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE CAMPO 2

O segundo momento da pesquisa, no que se refere à coleta de dados para análise, foi intitulado de pesquisa de campo 2. Nessa etapa, 21 dos 23 professores citados na enquete foram entrevistados face a face, seguindo um roteiro de entrevista semiestruturada com foco em incidente crítico, que se encontra na íntegra no Apêndice C. Dois dos professores citados não puderam ser entrevistados, pois estavam em licença no período de realização dos questionários – segundo semestre de 2015 – entre os meses de julho a novembro.

Após realizadas as 21 entrevistas, elas foram devidamente transcritas e resultaram em 168 incidentes críticos. Para cada questionamento realizado, o entrevistado deveria narrar um incidente crítico, o que nem sempre ocorreu, pois alguns entrevistados não conseguiram narrar nenhum incidente crítico em determinadas questões, porém, outros narraram mais de um. Esses incidentes foram analisados individualmente para identificar a presença da competência empreendedora. Essas competências estão categorizadas de acordo com

o modelo de características e comportamentos empreendedores de Cooley (1990).

No entanto, é necessário considerar que a interpretação desses dados não se esgota com esta única análise, visto que outro pesquisador poderá mostrar fatos novos, com diferentes interpretações, já que a análise e a interpretação são inerentes a cada pesquisador.

Desse modo, passa-se à análise de cada categoria do modelo, com o intuito de nivelar o entendimento sobre a mesma e minimizar essas possíveis diferenças nas interpretações.

5.4.1 Estabelecimento de metas

A primeira categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi o Estabelecimento de Metas. Rosa e Lapolli (2010), destacam que,

“essa competência é a que faz todas as demais entrar em ação [...] ela é a primeira questão formulada para aquele que se aventura a montar seu próprio negócio. Para que montar uma empresa? Quais os resultados? Qual é o horizonte temporal para que sejam alcançados esses resultados?” (ROSA e LAPOLLI, 2010, p. 30)

Os professores considerados empreendedores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo ou que você pensou no tempo que levaria).

Ao responder este questionamento, foram identificados 17 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice D. Grande parte dos entrevistados referiram-se a sua formação: realização de mestrados, doutorados e pós-doutorados.

Entrevistado 1 - “Uma situação que eu fiz algo para mim mesmo foi um projeto que eu fiz para o doutorado, de morar 6 meses na Espanha, que agora vai ser concretizada a partir do dia 1º de setembro.”

Entrevistado 2 - “[...] foi quando pensei em fazer esse estágio de pós-doutorado em Barcelona, foi algo que eu fui buscar apesar de não ter

necessidade, porque a gente não tem carreira pós-doutor.”

Entrevistado 10 - “A questão da minha formação, [...] a partir do momento que eu inicie no contexto da educação eu comecei a trabalhar e a buscar a formação no nível de pós-graduação.”

Entrevistado 12 - “Eu sou do Rio de Janeiro e eu resolvi, de certa forma, largar tudo no Rio e vim tentar o mestrado aqui em Santa Catarina, em Balneário Camboriú.”

Outros mencionaram sua trajetória para o ingresso na instituição como professor federal efetivo.

Entrevistado 6 - “Aqui eu pensei quando eu decidi que eu gostaria de trabalhar no Instituto Federal, eu fui professora substituta, no campus de São José, por dois anos e lá foi onde eu me identifiquei com a instituição e falei, se é pra ser Professora, é aqui que eu quero trabalhar e a partir disso eu comecei a estudar para o concurso [...]”

Entrevistado 13 - “[...] o dia que eu decidir fazer o concurso do IFSC, estudar para o concurso, passar no concurso, ser selecionada foi assim muito importante aquela data.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 15 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 04 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 15 entrevistados.

Tabela 04: Frequência do estabelecimento de metas

	Comportamentos	Freq.
Estabelecimento de metas	Estabelecimento de metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal;	15
	Tem visão de longo prazo, clara e específica;	14
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.	13

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.2 Planejamento e monitoramento sistemático.

A segunda categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi o Planejamento e monitoramento sistemático.

Para Dornellas, (2009) essa competência diferencia o empreendedor de sucesso do administrador comum, pois o empreendedor está em constante planejamento a partir de uma visão de futuro.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento?

Ao responder esse questionamento, foram identificados 17 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis no Apêndice E. Segundo o entrevistado 1, essa competência é comum ao professor:

isso é bastante comum para o professor. Ele sempre faz um planejamento inicial, prévio, mas quando ele conhece a turma, que ele começa a trabalhar com a turma, a gente vai vendo que muita coisa não funciona ou não agradam aos alunos, eles já sabem, ou não é relevante para a vida deles, então a gente precisa se adequar.

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 16 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos

comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 05 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 16 entrevistados.

Tabela 05: Frequência do planejamento e monitoramento sistemático

	Comportamentos	Freq.
Planejamento e monitoramento sistemático	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos;	16
	Constantemente revisa seus planos levando em conta resultados obtidos e mudanças circunstanciais;	16
	Mantém registros financeiros ¹¹ e utiliza-os para tomar decisões.	10

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Esses são alguns exemplos desses comportamentos identificados:

Entrevistado 2 - [...] eu dava aula numa universidade, na graduação, quando eu vim para o IFSC eu estava em outro contexto, que era um curso técnico subsequente. [...] todo aquele modelo de aula de graduação não serve aqui porque estou em outro contexto.

Entrevistado 3 - Todas as disciplinas talvez, eu fui atrás de todo mundo que podia e mais um pouco, eu fiz visita em hotel para saber como funcionava, eu fui a restaurante, porque eu dei parte de gestão de hotel e restaurante, eu não tinha esse conhecimento.

Entrevistado 4 - [...] no Proeja aqui no continente, às vezes a gente precisa reformatar de acordo com o profissional que está lá, no ensino básico. Pela rotatividade, por muitos professores das prefeituras serem ACTs, às vezes, até na segunda

¹¹ No item 2.3 por se tratar de uma escola pública cujo controle dos registros financeiros não é atribuição direta dos professores em sala de aula, considerou-se outros registros, como: frequência/controle e notas/conceitos.

vez na mesma prefeitura, precisa ser reformatado, então essa necessidade de adequação é muito constante.”

5.4.3 Persistência

A terceira categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi a Persistência.

Silva (1991) menciona que uma das habilidades do empreendedor é de agir diante de um obstáculo significativo a fim de enfrentá-lo e superá-lo, nem que para isso tenha que despende um sacrifício pessoal ou um esforço extraordinário para completar a tarefa, o que evidencia a necessidade de uma atitude de dedicação, o que bem traduz a persistência.

Essa competência é enaltecida por Fillion (1999), para ele o empreendedor é aquele que possui capacidade de estabelecer objetivos e os persegue, demonstrando sua persistência.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.

Ao responder esse questionamento, foram identificados 15 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice F. Os incidentes identificados narram diferentes situações: desde dificuldades para realizar a formação, até questões relacionadas aos “entraves” do serviço público.

Entrevistado 2 - “[...] eu sou de Araranguá e quando eu fui fazer graduação com 17 anos, eu nunca tinha vindo para Florianópolis até então foi um grande desafio,[...] pra mim é muito difícil ficar longe de casa, até hoje é difícil, [...] isso se repetiu quando eu fui para a Espanha, fazer meu pós-doutorado.

Entrevistado 13 - “[...] para mim é muito importante enquanto pesquisadora participar de eventos internacionais para eu divulgar as minhas produções, as minhas pesquisas e eu me empenho muito com essa ideia e a gente tenta fazer essas publicações e eu me deparo com situações de dificuldade para conciliar isso com o trabalho do professor em sala de aula ou repor ou fazer as trocas e também, com essa situação da liberação da instituição para fazer isso.

Entrevistado 18 - “No primeiro semestre que eu entrei aqui eu trabalhei num FIC, Formação Inicial Continuada, de uma turma de condutor cultural e eram alunos que já atuavam como condutores culturais, e eu dava unidade de linguagem e comunicação. As disciplinas mais técnicas que eram dadas pelos outros professores, eles achavam interessantes, mas a disciplina de linguagem e comunicação para eles não tinha o menor sentido, então eu acho que eu levei mais de um mês para que eles comessem a se interessar, segundo eles, depois eles viram que não era bem assim.”

Entrevistado 19 - “[...]para imprimir um livro foi assim uma história porque não tinha recurso, eu sempre fui fazendo e acreditando que o recurso ia chegar, e no final, vai, vai a persistência aí foi que eu consegui o recurso, mas apesar de estar no edital da reitoria o recurso saiu pelo campus porque o livro é colorido, enfim, a parte burocrática aqui da instituição ela, às vezes, ela dificulta um pouco.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 14 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 6 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 14 entrevistados.

Tabela 6: Frequência da Persistência

	Comportamentos	Freq.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo;	14
	Age repetidamente ou muda para uma estratégia alternativa a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo;	14
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.	10

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.4 Comprometimento

A quarta categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi o Comprometimento.

O comprometimento é uma competência tão importante que Trierweiler et. al. (2011, p. 130), falam da gestão do comprometimento, usando como exemplo Instituições de Ensino Superior.

É evidente que a gestão do comprometimento é fundamental para as organizações que pretendem estabelecer relações duradouras, com base na gestão de pessoas. Principalmente, aquelas com atuação intensiva em conhecimento, em que o capital intelectual deve ser reconhecido e valorizado. [...] Tais organizações, para alcançarem o sucesso, precisam contar com profissionais dispostos a envidar esforços e fim de obter uma melhor performance, tanto nas suas atividades de ensino, quanto de pesquisa e extensão.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você teve uma atitude marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).

Ao responder esse questionamento, foram identificados 21 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice G. São exemplos desses incidentes:

Entrevistado 1 - “[...] me causa muita realização pessoal quando os alunos me convidam, de várias turmas, para ser paraninfa ou para ser nome de turma, de cursos às vezes que eu nem tinha tido atuação muito extensa, de muito tempo. Então isso era uma sensação de realização muito grande, porque é um sinal de que a gente fez um bom trabalho, de que conseguiu alcançar alguns objetivos, pelo menos.

Entrevistado 5 - “[...] primeiro a tese, toda a minha vida acadêmica, [...] mais recentemente aqui no instituto o último projeto que eu fiz foi a crítica das fontes, história de Santa Catarina, [...] para responder a pergunta, o que se tem na

história de Santa Catarina? E a gente foi no centro, livrarias, centro histórico, e adquirimos livros, 140 livros foram doados para a biblioteca como subsídios para os alunos pesquisarem uma temática limitada [...].”

Entrevistado 10 - “[...] quando você vê um projeto pedagógico de um curso onde você trabalhou junto com uma equipe de professores em execução e vê que o resultado desse projeto pedagógico que se dá muitas vezes pelo fato do aluno já estar inserido no mercado de trabalho, onde você vê essa valorização e o reconhecimento desse aluno pela formação que ele teve, eu acho que isso é maior reconhecimento de realização pessoal.”

Entrevistado 12 - “Ano passado, [...] consegui a bolsa do doutorado sanduíche, [...] foi para mim uma realização pessoal muito grande passar 9 meses lá fora, depois de passar por um edital, processo de seleção de projeto de pesquisa e voltei agora em junho.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 16 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 7 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 16 entrevistados.

Tabela 07: Frequência do comprometimento

	Comportamentos	Freq.
Comprometimento	Atribui a si mesmo e a seu comportamento as causas de seus sucessos ou fracassos e assume responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos;	16
	Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa;	5
	Esforça-se para manter clientes	8

satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.5 Busca de informações

A quinta categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi a Busca de informações.

Nesse sentido, Rosa e Lapolli (2010, p. 32), afirmam que:

De fato é a busca de informações que permite a um empreendedor avaliar de forma consistente os riscos envolvidos em cada oportunidade de negócios e fornece insumos para o planejamento. Na prática, o processo de busca de informações depende, em muitos casos, da boa vontade das pessoas que têm acesso a essas informações. Para um empreendedor ter acesso às pessoas-chave e ser capaz de convencê-las a apoiá-lo no processo de coleta de informações pode ser a grande diferença entre obter informações confiáveis e de grande utilidade para o processo de tomada de decisão.

Portanto, os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.

Ao responder esse questionamento, foram identificados 17 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice H. Seguem alguns dos incidentes identificados:

Entrevistado 4 - “Quando eu entrei aqui em 2006, a gente tinha um montante de dinheiro inicial que esse campus ganhou por ser federalizado, de Brasília, para gastar e mobiliar os laboratórios e nisso a gente montou o layout, fez 3 orçamentos de cada forno, de cada mesa, de cada colher, inicialmente, precisava ser gasto esse dinheiro, e a gente não sabia esse valor, nem a reitoria na época que estava instalado aqui do lado sabia, então eu e a Rose Becker, diretora na época, fomos a

Brasília, fomos e voltamos no mesmo dia de Brasília, só para saber qual que era o valor em dinheiro, quantos mil reais se tinha para gastar, para utilizar esse dinheiro, esse recurso, em mobiliar, estruturar os nossos laboratórios, então foi só para saber o valor, fomos lá e voltamos.”

Entrevistado 10 - *“Quando a gente trabalha a formação na área de hotelaria a questão da articulação com o mundo do trabalho, ela precisa ser constante até mesmo para que você possa trabalhar essa prática em convivência com a realidade que o mercado de trabalho, você não pode estar distante da realidade, então a gente busca isso constantemente por meio de participação de eventos, por meio dessa articulação com as entidades relacionadas a área de hotelaria, a área de guia de turismo, pra poder viabilizar a questão de estágio para o aluno, para poder viabilizar a questão da aula prática para o aluno, para poder abrir campo de pesquisa para esse aluno, para poder abrir campo de trabalho para esse aluno, e até mesmo para a gente se aproximar das tecnologias que são de ponta, para que a gente traga esse conhecimento para a sala de aula, então são questões que têm uma atuação pessoal.”*

Entrevistado 14 - *“Eu fiz um projeto no IFSC de pesquisa para trabalhar indicador de desempenho na área de alimentos e líquidos, então antes de eu montar esse projeto e definir, eu fui atrás de especialistas da área, pessoas que conhecem a área, que são empreendedoras na área para verificar, para fazer uma sondagem inicial desses indicadores, que indicadores que eles utilizavam, por exemplo no seu dia a dia, que indicadores que eles não utilizavam, mas gostariam de utilizar para tomar decisão em seu negócio.”*

Entrevistado 19 - *“Todos os projetos, estamos agora com um projeto valorização, valorização de peixes de baixo custo e da pesca artesanal. Então nós vamos lá com o pescador obter informações, vamos na secretaria obter informações, não é simplesmente o aluno, eu estou junto, em especificamente eu que estou ali encabeçando e*

coordenando inclusive, então eu acho que em todos.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 13 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 08 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 13 entrevistados.

Tabela 08: Frequência da busca de informações

	Comportamentos	Freq.
Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes;	13
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço;	6
	Consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.	12

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.6 Busca de oportunidades e iniciativa

A sexta categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi a Busca de oportunidades e iniciativa.

Rosa e Lapolli (2010, p. 32), ao tratar da busca de informações, também mencionaram a questão da oportunidade, a que se encontra fortemente vinculada.

De fato é a busca de informações que permite a um empreendedor avaliar de forma consistente os riscos envolvidos em cada oportunidade de negócios e fornece insumos para o planejamento.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.

Ao responder esse questionamento, foram identificados 13 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice I.

Entrevistado 7 - “[...] colocar uma escola em Urupema, numa cidade que tudo indica que ela nunca vai ter alunos [...] onde a população não cresce, o pessoal fica numa idade adulta e vai estudar fora. A gente quer fazer com que o projeto era manter o trabalhador na cidade ou a filha do trabalhador fazendo curso técnico e concomitante com a escola do estado fazer com que algumas pessoas viessem de fora do município para estudar, então a gente viu que é uma escola que não pode nascer como escolinha, ela já nasceu como uma faculdade, a cidade tem orgulho em dizer que tem, nós temos uma faculdade IFSC lá hoje, porque estão vindo pessoas de fora para fazer curso Viticultura e Enologia.

Entrevistado 9 - “Esse mês mesmo estava numa das reuniões da Unesco que eu participo com o grupo de gestor para certificação de Florianópolis como cidade criativa da Unesco, e na reunião com o grupo de gestores que foi comentado que na Costa da Lagoa, aqui em Florianópolis, os seus habitantes estão preocupados com o esquecimento que está tendo a respeito de suas tradições gastronômicas, e pediu para Secretaria de Turismo, onde estava tendo a reunião do grupo gestor para que auxiliassem eles a fazer a identificação, isso foi ventilado nessa reunião, e ali houve uma oportunidade muito grande de poder contribuir. Porque como eu já tenho essa caminhada em outras comunidades, como Santo Antônio, Sambaqui, Pântano do Sul e Ribeirão da Ilha, a Costa da Lagoa se mostrou uma excelente oportunidade de contribuir, com eles, vê o que eu posso fazer, de que forma eu posso ajudar.”

Entrevistado 12 - “Eu me recordei realmente da oportunidade do doutorado sanduíche, não estava nos meus planos [...] um professor daqui da escola que me deu contato da professora lá fora aí eu fui e escrevi [...]: agora abracei e vou.”

Entrevistado 19 - “[...] a gente fez um projeto de fazer um filme sobre a reserva, de turismo, e a ideia só surgiu porque eu tinha um aluno e esse aluno ele tinha trabalhado na RBS com edição de filmagem e se ele não estivesse eu não teria feito o filme. Só foi possível porque eu tinha: “João, nós vamos fazer um filme, então!”. Então foi a oportunidade que se tinha, até depois ele foi pegaram ele de estagiário pra TVIFSC, e eu disse não me tirem o bolsista, e mas nós conseguimos finalizar o filme só porque nós tínhamos o aluno ali.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 12 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 09 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 12 entrevistados.

Tabela 09: Frequência da busca de oportunidades e iniciativa

	Comportamentos	Freq.
Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado ou forçado pelas circunstâncias;	12
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços;	5
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio novo, obter financiamento, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.	8

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.7 Exigência de qualidade e eficiência

A sétima categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi a Exigência de qualidade e eficiência.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para

conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendessem ao padrão de qualidade desejado.

Ao responder esse questionamento, foram identificados 16 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice J. Seguem alguns exemplos dos incidentes críticos:

Entrevistado 8 - “Recentemente participei de um projeto de pesquisa no campus, era coordenador e ainda saiu o artigo final, bastante complicado de se conseguir publicar numa revista qualis da Capes, qualis A, e aí no final eu peguei o artigo mesmo e elaborei praticamente sozinho e consegui publicar numa revista qualis A, difícil, mas consegui.”

Entrevistado 9 - “Isso volta e meia acontece, a gente ter que intervir, tem que agir diretamente, enfim, em algumas coisas que elas teriam o prazo correto. Agora uma questão que eu me lembro é de um DVD que foi produzido no ano passado, e que uma das pessoas contratadas para fazer a introdução do DVD, [...] que fala de Florianópolis, não foi feita com qualidade, nenhuma qualidade, [...] estamos refazendo ele para ver se agora a gente consegue concluir, porque foi muita intervenção que foi feita nesse trabalho que era para o pessoal fazer direito, corretamente e não fez.”

Entrevistado 18 - Só consigo lembrar daquele mesmo período que eu era coordenadora eu organizei um seminário de pesquisa do campus, como eu estava sozinha na coordenação, sem outra pessoa para ajudar, foi uma batalha organizar esse seminário sozinha e dentro do prazo e para os seminários resultassem de fato em bons frutos, eu acho que eu consegui fazer um bom trabalho no final das contas, foi bem difícil.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 16 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 10 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 16 entrevistados.

Tabela 10: Frequência da exigência de qualidade e eficiência

	Comportamentos	Freq.
Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas de uma forma melhor, mais rápida e/ou mais barata;	9
	Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência;	14
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.	16

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.8 Correr riscos calculados

A oitava categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi Correr riscos calculados.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso, onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).

Ao responder esse questionamento, foram identificados 23 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis no Apêndice K.

Entrevistado 1 - “[...] Eu considerei risco eu tive que dirigir nas estradas lá do oeste que eu nem conhecia sendo que eu fico bastante insegura nessas situações novas e ainda tinha o professor que me acompanhava e eu tinha que pensar na minha segurança e na dele, então de certa forma eu considerei uma situação de risco que envolvia o meu lado profissional, mas que graças a Deus foi exitosa, não aconteceu nenhum acidente, que a gente foi e voltou bem.”

Entrevistado 9 - “Uma questão no momento da situação desastrosa foi quando numa aula prática eu peguei uma ficha técnica de outro professor, que até então não tinha feito essa preparação, que é um cupcake com uma cobertura de chocolate, só

que ao invés de cobertura, na ficha técnica estava escrito ganache, e a ganache é uma técnica de fazer um creme bem mole que é a base de chocolate com creme de leite na qual você envolve o bolo inteiro e a ideia não era envolver, era só uma cobertura, como se fosse um grande suspiro em cima, então seria uma cobertura dura, não uma ganache.”

Entrevistado 15 - “Quando eu vim para o campus continente, eu comecei a pegar unidades curriculares que não estavam dentro da minha área de formação e eu acho que isso gera um grande risco, né? Mas com a minha dedicação, com meu esforço, com meu comprometimento, com a minha disponibilidade em ir atrás acabou dando certo eu acho.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 14 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 11 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 14 entrevistados.

Tabela 11: Frequência de correr riscos calculados

	Comportamentos	Freq.
Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.;	9
	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;	10
	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.	14

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.9 Persuasão e rede de contatos

A nona categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi Persuasão e rede de contatos.

Acerca desse assunto, Rosa e Lapolli (2010, p. 33) afirmam que “a base do processo empreendedor está na persuasão e rede de contatos,

pois são as pessoas que fazem crescer empreendimentos, e convencê-las a adotar suas metas, é o desafio que mais motiva empreendedores de resultado.”

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).

Ao responder esse questionamento, foram identificados 15 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice L. Seguem alguns exemplos de incidentes que evidenciam a competência:

Entrevistado 1 - “Bem para essa situação eu penso assim, que nas próprias aulas a gente tem que persuadir os alunos constantemente para que eles façam as tarefas, para levá-los a perceber a importância daquilo que a gente está tentando ensinar, então muitas vezes não é fácil, é necessário realmente persuasão, para fazer alguma tarefa que muitas vezes eles consideram irrelevante ou chata ou difícil, mas que a gente, como professor, tem um propósito, tem um objetivo com aquela tarefa, com aquela explicação, então muitas vezes o professor precisar usar da persuasão para convencer o aluno a aprender e a se interessar por uma coisa que inicialmente seria chata ou desagradável para eles.”

Entrevistado 2 - “[...] comecei uma nova graduação, eu sou o único professor de Geografia aqui no campus, escolhi fazer minha graduação noturna justamente para evitar que nós tivéssemos problemas com horário de aulas, porque na maior parte dos meus horários de aula são pela manhã e à tarde[...] daí fui falar com a coordenação para que eles ajustassem meu horário. [...]”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 13 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 12 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 13 entrevistados.

Tabela 12: Frequência da persuasão e rede de contatos

	Comportamentos	Freq.
Persuasão e rede de contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros;	13
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos;	13
	Age para desenvolver e manter relações comerciais. ¹²	NA

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.4.10 Independência e autoconfiança

Por fim, a décima e última categoria de análise que permitiu conhecer as competências dos entrevistados foi independência e autoconfiança.

Os professores foram inquiridos com a seguinte proposição: Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Ao responder esse questionamento, foram identificados 14 incidentes críticos que estão descritos e disponíveis na íntegra no Apêndice M. Seguem alguns exemplos de incidentes que evidenciam a competência:

Entrevistado 3 - “[...] eu tive uma situação de um aluno que dormia nas minhas aulas, ele não conseguiu atingir o conceito mínimo para aprovação, [...] eu fiz o possível e o impossível e na última semana de aula, que ele já estava reprovado começou uma persuasão do IFSC inteiro de me pararem no corredor, de me puxar o braço, de colegas me colocando uma super pressão de que eu tinha que aprovar ele. O núcleo pedagógico me chamando, a psicóloga me chamando, todo mundo me falou, e eu falei: “Não,

12 Considerando que se trata da atividade de professor e de uma escola pública federal esse comportamento não se aplica, uma vez que o mesmo não estabelece relações comerciais.

ele está reprovado eu não vou fazer nenhum estudo dirigido, eu não vou recuperar um semestre inteiro na última semana de aula. Eu me coloquei à disposição de todos os alunos de maneira igual, não vou mudar minha posição, e ele foi reprovado na minha disciplina.”[...] Todo mundo tem uma situação de vida, tem história que tem que ser considerada, mas acho que não é por isso que a gente abre mão de todos os critérios que foram construídos. E eu acho que esse aluno está melhor, melhorou.”

Entrevistado 18 - “Aqui eu tenho várias situações, como eu trabalho com linguagem e comunicação, não é necessariamente aula de português, meu foco sempre é a comunicação, principalmente nos cursos técnicos, a linguagem é uma ferramenta e há sempre uma discussão em sala de aula sobre a questão do uso da norma culta em situações profissionais, grande parte dos alunos acham que não é necessário usar a norma culta e eu tento convencê-los, passo o semestre inteiro tentando convencer de que independente deles usarem ou não a norma culta, eles precisam dominar uma vez que são acadêmicos, profissionais, que eles têm que saber escolher o momento de usar a norma culta ou então usar outras versões da língua que nós usamos no cotidiano.”

A partir da análise dos incidentes críticos, foi possível identificar que 13 dos 21 entrevistados possuem pelo menos um dos comportamentos que caracterizam essa competência. A Tabela 13 apresenta a frequência com que cada comportamento apareceu nesses 13 entrevistados.

Tabela 13: Frequência da independência e autoconfiança

	Comportamentos	Freq.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros;	2
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados	13

desanimadores;

Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.	13
--	----

Fonte: Desenvolvido pela autora, com base nos dados da pesquisa.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Após apreciar cada categoria individualmente, na Tabela 14 são apresentadas as competências empreendedoras identificadas por meio da análise de conteúdo realizada nos 168 incidentes críticos, juntamente à frequência com que cada uma apareceu nas entrevistas.

Tabela 14: Frequência das competências empreendedoras

CATEGORIA	FREQUÊNCIA
Estabelecimento de metas	15
Planejamento e Monitoramento sistemático	16
Persistência	14
Comprometimento	16
Busca de informações	13
Busca de oportunidades e iniciativa	12
Exigência de qualidade e eficiência	16
Correr riscos calculados	14
Persuasão e rede de contatos	13
Independência e autoconfiança	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 14, verifica-se que o fator mais positivo apresentado por esse grupo é que eles possuem todas as características empreendedoras citadas no modelo de Cooley (1990). Algumas aparecem com maior frequência, outras com menor frequência, reforçando a necessidade do trabalho em equipe e demonstrando a presença de um “conjunto harmonioso”. Essa expressão é utilizada por Chiavenato (2009, p. 20) ao ilustrar essa conjuntura: “O segredo não é

ser forte em uma ou outra característica, mas saber dosá-las e integrá-las em um conjunto harmonioso de comportamento empreendedor”.

Lizote e Verdinelli (2014, p. 50) contextualizam a importância do trabalho em equipe e levantam outros pontos importantes:

pode-se dizer que os problemas complexos que surgem nos ambientes de negócios exigem que as equipes de trabalho apresentem características apropriadas para enfrentá-los e, desta forma, a ênfase direcionam-se às pessoas, seus comportamentos e modos de trabalho. As organizações precisam contar com trabalhadores comprometidos, capazes de perceber e perseguir oportunidades, ou seja, que tenham ou estejam dispostos a desenvolver suas competências.

Continuando a análise, identificou-se que a maior frequência concentra-se nas competências: planejamento e monitoramentos sistemáticos, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência, o que nos leva a entender que o grupo tem essas competências mais destacadas ou presentes no seu dia a dia, o que é muito positivo e, em parte, vem ao encontro da fala de Lizote e Verdinelli supracitada.

Ainda sobre comprometimento, Senge (2010, p. 28) diz que “as organizações que realmente terão sucesso serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.”

A pesquisa apontou que quanto mais realizados com seu trabalho, mais comprometidos os professores ficam. Dentre as ações que causam realização pessoal se destacaram: o convite dos alunos para ser paraninfo (a) ou nome de turma, quando percebem a evolução do aprendizado do aluno na sua respectiva disciplina, ser escolhido por seus pares e/ou gestores para ocuparem cargos representativos na instituição, dentre outros.

O comprometimento também apareceu fortemente vinculado à exigência de qualidade e eficiência. Em suas falas ficou claro a intervenção realizada pelos mesmos nos mais diversos projetos e atividades, para que atendam o padrão de qualidade imposto por eles mesmos, e que, sejam finalizados no prazo previsto. Foram citadas intervenções em: projetos de curso de especialização, relatórios finais de projetos, ementa de disciplina que não estava de acordo com o PPC, justificativa de projetos, finalização de dissertações e teses, recebimento e devolução de materiais por não atenderem o padrão de qualidade,

elaboração de artigo, elaboração de introdução para DVD, planos de cursos, dentre outros.

Cabe destacar que um dos motivos que pode instigar o comprometimento do professor com a qualidade e eficiência, além da visão da instituição, é o fato de ela ser considerada pelo MEC, há seis anos consecutivos, o melhor Instituto Federal do país. Para chegar a essa conclusão, o MEC faz uma avaliação utilizando o Índice Geral dos Cursos (IGC), calculado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). O índice leva em conta a qualidade dos cursos de graduação e pós-graduação de instituições públicas e privadas de ensino superior de todo o País.

Já no que diz respeito ao planejamento e monitoramento sistemáticos, a pesquisa revelou que a maioria dos entrevistados entendem que o planejamento e monitoramento sistemático é uma competência inerente ao professor, pois ele elabora previamente seus planos de aula, depois conhece a turma e de acordo com o andamento das aulas, precisa ajustar, adequar seu planejamento a realidade daquela turma.

Por outro lado, a competência que se manifestou com menor frequência foi a busca de oportunidades e iniciativa. Percebeu-se que os professores estão tão imbuídos em suas tarefas cotidianas que acabam atendo-se às oportunidades internas da organização. Para eles, as oportunidades internas são: os editais de participação em eventos, editais para publicações de livros, editais de afastamentos para capacitação e pós-graduação, dentre outros. Ainda, na visão deles, essas oportunidades internas são comuns na instituição, fazem parte da cultura organizacional. Percebe-se, por meio dessas falas, que a instituição adota uma gestão empreendedora, sempre oferecendo novas oportunidades aos professores. Por fim, foi citado como oportunidade fora do comum buscada pelos entrevistados fora da instituição, os programas de pós-graduação “sanduíche”, no qual, parte do curso é realizado no Brasil e parte no exterior.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Por fim, no sexto e último capítulo desta dissertação, apresentam-se as conclusões sobre a pesquisa realizada, seguidas pelas recomendações para futuros trabalhos.

6.1 CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação foi analisar as competências empreendedoras presentes nos professores dos Cursos Técnicos Subsequentes do Campus Florianópolis-Continente do IFSC. Buscando responder ao objetivo geral proposto, foi necessário atender a cada um dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico: elaborar uma base conceitual sobre o tema competências empreendedoras foi realizado com êxito. Para construir tal base conceitual, primeiro elaborou-se uma revisão sistemática integrativa, que permitiu verificar naqueles artigos selecionados a inexistência de artigos que analisassem competências empreendedoras em professores, bem como que afirmassem a presença de tais competências em professores, tornando essa pesquisa relevante.

Também proporcionou uma visão geral sobre a quantidade e frequência de publicações acerca dos temas empreendedorismo, competências empreendedoras e professores empreendedores. Verificou-se que o número de publicações sobre empreendedorismo nos últimos 3 anos foi expressivo, 23.314 publicações. Porém, destas, somente 2.177 tratavam sobre competências. E ainda, destas últimas mencionadas, 187 delas citavam professores e/ou docentes, mas tratando de temáticas como educação para o empreendedorismo (EE) e seus copiosos aspectos na educação formal, nos variados níveis de ensino, verificando se ela atende com efetividade à demanda dos empreendedores, como ela deve ser integrada nos currículos, se ela influencia no desempenho acadêmico, dentre outros.

Apurou-se, também, que, em diversos estudos, o termo empreendedor é tido como sinônimo de empresário, assim como, muitas vezes, os autores citaram as competências empreendedoras com conotação de competências empresariais e vice-versa. Esse fato havia sido mencionado por Aveni (2014, p. 61), quando disse que "na legislação e nas regras jurídicas de muitas nações (incluído o Brasil) um empreendedor é confundido com o empresário".

Após realizada toda essa etapa, elencou-se uma extensa lista de artigos, livros, dissertações e teses. E por meio desse material, foi possível construir uma sólida base conceitual para este trabalho.

Observou-se que, apesar do empreendedorismo apresentar profundas raízes na economia e posteriormente nas ciências comportamentais, ele é um termo em constante desenvolvimento, uma vez que não possui uma ciência específica capaz de defini-lo por si só, bem como ainda não há uma ciência do empreendedorismo. Assim, o termo empreendedorismo e o arcabouço que o permeia recebem as contribuições de diversas ciências, cada uma com sua "visão de mundo", que ora são convergentes, ora complementares e em outros momentos são divergentes. Fillion (1999), há quase duas décadas, já propunha a criação de uma nova ciência, denominada por ele de empreendedologia (entrepreneurology). Para ele, essa nova ciência poderia criar um corpo teórico com os estudos convergentes de diversos autores do empreendedorismo, com suas aplicações em várias disciplinas. Aqui não vamos discutir este mérito, mas certamente uma maior interação entre as ciências interessadas pelo assunto ajudaria na sua consolidação e especialmente, na sua evolução.

Já no que tange às competências empreendedoras, firmou-se um interessante questionamento: as competências empreendedoras identificadas por Cooley (1990) permanecem atuais, fato comprovado pela presença das mesmas nos professores. Mas será que essas competências continuam sendo "as mais importantes" em um empreendedor de sucesso hoje? Essa dúvida se mostra de grande relevância uma vez que o mundo passou por diversas transformações, passou-se da era da informação para era do conhecimento, que trouxe quebra de muitos paradigmas, uma nova cultura, o século digital.

Ainda falando sobre as competências empreendedoras, cabe salientar que se verificou que se o termo/expressão "competências empreendedoras" usa como constructo o conceito de competência e de empreendedorismo, isso significa que ele é um conceito dinâmico, em constante evolução, uma vez que seus conceitos basilares assim o são. Aí, talvez, esteja centrada a grande complexidade da temática.

O segundo objetivo específico: identificar professores empreendedores nos cursos técnicos subsequentes do campus Florianópolis-Continente do IFSC, foi realizado com sucesso, por meio de uma enquete com 6 gestores do referido Campus, que apontaram quais professores, nas suas visões, são empreendedores.

O terceiro e último objetivo específico: verificar as competências empreendedoras presentes nos professores pesquisados,

identificados por meio da enquête, logrou-se êxito. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas face a face com foco em incidente crítico, foi possível verificar que os professores pesquisados são empreendedores e que juntos possuem todas as características empreendedoras citadas no modelo de Cooley (1990), e posteriormente por Rosa e Lapolli (2010), Schmitz (2012) e Souza (2013), quais sejam: estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

A pesquisa revelou que as competências planejamento e monitoramento sistemático, comprometimento e exigência de qualidade e eficiência apresentaram-se com maior frequência que as demais. Além disso, a competência busca de oportunidades e iniciativa apresentou-se com menor frequência.

Por fim, espera-se que o conhecimento elucidado nessa dissertação possa contribuir não somente com aquele grupo de professores, com aquela instituição, mas com educação como um todo. Já que, segundo Samuel Lima, a “educação gera conhecimento, conhecimento gera sabedoria, e, só um povo sábio pode mudar seu destino”.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

No que concerne às recomendações, pelo apresentado, há necessidade de continuidade de estudos sobre competências empreendedoras. Conceitualmente falando, corroborando Zampier, Takahashi e Fernandes (2012), percebe-se a necessidade de revisar a terminologia adotada em estudos dessa natureza, com a apropriação do tema competências em linha com a acepção que vem recebendo na literatura especializada, a saber, como contribuição e entrega.

Além do supracitado, sugere-se que essa metodologia seja aplicada com os servidores técnicos administrativos da instituição, visto que os mesmos são fundamentais para o funcionamento desta. Além dos técnicos administrativos em educação, sugere-se também a aplicação com professores de outras instituições de ensino, para que posteriormente se possa comparar se as competências apresentadas em professores de uma instituição diferem-se das apresentadas em outras. E, ainda, neste ínterim, a influência da gestão e da cultura empreendedora da organização.

Destaca-se também a oportunidade de dar continuidade a este estudo, analisando se a presença de professores empreendedores nos cursos técnicos subsequentes pode despertar nos alunos a “vocação empreendedora” ou as competências empreendedoras tão necessárias atualmente.

Por fim, preconiza-se a revisão, atualização e se necessário for, a criação de uma legislação e de regras jurídicas para os empreendedores e seus empreendimentos, especialmente no Brasil, que estejam alinhadas ao conceito contemporâneo do empreendedor e do empreendedorismo, respeitando as diferenças entre empreendedores e empresários.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. **Organization as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity.** Journal of Management Studies, v. 30, n. 6, p. 997-1016, 1993.

_____. **Knowledge work and knowledge-intensive firms.** Oxford University Press, 2004.

AMIT, R.; GLOSTEN, L.; MULLER, E. **Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research.** Journal of Management Studies, v. 30, p. 815-834, 1993.

ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: Uma revisão crítica.** In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. e colaboradores. **Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

_____. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência.** Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: Teorias e Tipologias.** São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p

BARON, R.A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais.** Gestão e Sociedade. Belo Horizonte, v.5, n. 11, p. 121-136 · maio-ago. 2011 · ISSN 1980-5756.

BRASIL. Lei nº 11.892 de 29 de Dezembro de 2008 – Cria os Institutos Federais.

BUENO, J. L.; LAPOLLI, E.M. **Empreendedorismo Tecnológico na Educação: Vivências Empreendedoras**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CAMPELLI, M. G. R.; et.al. **Empreendedorismo no Brasil: situação e tendências**. Florianópolis, Revista de Ciencias da Administracao: 2011 vol:13 iss:29 pg:133 -151. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p133/17497>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

CERVO, A. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007. 162 p.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2ª. ed. São Paulo: Ed. Senac, 2006.

COOK, D.J.; GUYATT, G.H. et al. **Clinical recommendations using levels of evidence for antithrombotic agents**. Chest, v.108, n.4 Supplement, p.227S. 1995.

COOLEY, L. **Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance**. Final Report. Contract N. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

CORDEIRO, Alexander Magno, OLIVEIRA, Glória Maria de, RENTERÍA, Juan Miguel; GUIMARÃES, Carlos Alberto. **Revisão sistemática: uma revisão narrativa**. Rev. Col. Bras. Cir., Rio de Janeiro ,v. 34,n. 6,dez. 2007. Disponível em: .Acesso em: 24 jun. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-69912007000600012>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes; 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUPANI, A. **La peculiaridad del conocimiento tecnológico**. Scientia Studia. 2006, v. 4, no 3, p. 353-371.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1989.

_____. **O empreendedor: empreender como opção de carreira**. São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2009. xviii, 440 p. ISBN 9788576052050.

DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO, Mônica Cecilia; TAKAHASHI, Renata Ferreira; BERTOLOZZI, Maria Rita. **Revisão sistemática: noções gerais**. Rev. esc. enferm. USP, São Paulo , v. 45,n. 5,out. 2011.

DIAS, A. JR.; JUNIOR, W. V. G.; LAPOLLI, E. M. **O perfil empreendedor e o turismo em Santa Catarina**. In: LAPOLLI, Édio Mafra et.al. TURISMO E TALENTOS: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2012.

DIAS, T. R. F. V; SOUZA NETO, S. P. de; BOAS, A. A. V. **Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes: Estudo de Caso dos Ganhadores do Prêmio TOP Empresarial 2007**. Anais do VI Encontro de estudos sobre empreendedorismo. Recife: 2010.

DINATO, M.R.S.; SANDIM, A. S. A.; CERNACH, A. C. **Educação empreendedora: O Processo de Aprendizagem como Fator de Mudança Social e Tecnológica**. 2008. Anais do V Egepe – Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/395_trabalho.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2015.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo: Cultura Editores Associados,1999.

_____. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados,1999.

_____. **O segredo de Luísa:** uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 299p ISBN 9788575423387.

DORNELLAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negocios. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008. XIII, 232p ISBN 9788535232707.

_____. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2012. xviii, 260 p. ISBN 9788535247589.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor:** entrepreneurship: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2013.

DURAND, Thomas. **L'alchimie de la compétence.** Revue Française de Gestion, Cachan, n. 160, p. 261-291, jan./fev. 2006.

ELSEVIER, B.V. **Scopus facts and figures**, 2013. Disponível em: <<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em: jul. 2015.

FARIA, Ana Maria Rocha; QUELHAS, Osvaldo Luís Gonçalves. **A formação profissional e as políticas públicas de educação no Brasil.** Boletim Técnico Organização & Estratégia, Niterói, RJ, v.1, n.1, p.1-34, jan./abr. 2005.

FIALHO, F. **Uma escola para os magos do amanhã:** um ser interdisciplinar aberto ao diálogo. Pinhais: Editora Melo, 2011.

FILION, L. J.. **Empreendedorismo:** empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, v.34, n.2, p.05 - 28, abril/ junho, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências:** Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. de M. (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento:** Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, Patrícia de Sá. **Engenharia da integração do capital intelectual nas organizações intensivas em conhecimento participantes de fusões e aquisições.** 2012. 332 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 43. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. **Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem.** Revista Latino americana Enfermagem, 2004.

GLASS, G. V. **Primary, secondary, and meta-analysis of research.** Educational Researcher, Thousand Oaks, v. 5, p. 3-8, Oct. 1976.

GERBER, M. E. **O mito do Empreendedor revisado:** como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1995.

GOMES, R. K.; BOTELHO, M.; FURTADO, L. P.; LAPOLLI, E. M. **O empreendedorismo no mercado de cervejas artesanais: um estudo de caso.** In: LAPOLLI, Édís Mafra et.al. **Ações empreendedoras.** Florianópolis: Pandion, 2014.

GOMES, I. S., CAMINHA, I. O. **Guia para estudos de revisão sistemática:** uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano. 2014. Disponível em: <http://www.seer.ufgrs.br/Movimento/article/viewFile/41542/28358>>. Acesso em: 13 de nov. 2015.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações:** aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIETANEN, L.; JARVI, T. (2015), *Contextualizing entrepreneurial learning in basic and vocational education*, Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy, Vol. 9 Iss 1 pp. 45 – 60

IFSC. **Anuário Estatístico da Pró-Reitoria de Ensino 2016:** ano base 2015. Florianópolis: Publicação do IFSC, 2016. Disponível em: <http://www.ifsc.edu.br/anuario-estatistico>>. Acesso em: 07 fev. 2016.

IFSC. **Carta de Serviços ao Cidadão 2014.** Disponível em: http://www.ifsc.edu.br/images/ouvidoria/carta_servicos_IFSC_2014.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2015.

IFSC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019.** Disponível em: <http://pdi.ifsc.edu.br/>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

KITCHENHAM, B.A. **Procedures for Performing Systematic Reviews.** Technical Report Software Engineering Group, Keele University, Australia, 2004.

KITCHENHAM, B.A., CHARTERS, S. **Guidelines for performing**

systematic literature reviews in software engineering. Tech. Rep. EBSE-2007-01, KeeleUniversity, 2007.

K. Petersen, R. Feldt, S. Mujtaba, M. Mattsson. **Systematic Mapping Studies in Software Engineering.** in: 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, Australia, 2008.

KRAUSE, M. G. **Marketing interno em apoio às práticas de gestão do conhecimento em organizações de base tecnológica.** 2014. 185 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte:** um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo FEA/USP. 2008.

LIZOTE, A. S.; VERDINELLI, M. A. **Relação entre competências empreendedoras e desempenho:** um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. Revista de Contabilidade e Organizações. 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/deizi/Downloads/55605-171868-1-PB%20(1).pdf>. Acesso em: 29 dez. 2015.

MAN, T. W. Y; LAU, T. **Entrepreneurial competencies of SME owner/ manager in the Hong Kong services sector:** a qualitative analysis. Journal of Enterprising Culture, v. 8, n. 3, 2000.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEITE, Emanuel Ferreira. **O fenômeno do empreendedorismo criando riquezas**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

_____. **EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UMA VISÃO CRÍTICA E INTEGRADA**. 3. ed. Recife: Bagaço, 2002.

LIBERATO, A. C. T. **Empreendedorismo na escola pública: despertando competências, promovendo a esperança**. (2007). Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3CBF34B0D06A6941832572B1006F3722/\\$File/NT00035112.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3CBF34B0D06A6941832572B1006F3722/$File/NT00035112.pdf)>. Consulta em: 13 de nov. de 2015.

Man, T. W. Y., & Lau, T. (2000, September). **Entrepreneurial competencies of SME owner/manager in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis**. Journal of Enterprising Culture, 235-254.

MCCLELLAND, David Clarence. **A Sociedade Competitiva Realização e Progresso Social**. Expressão e Cultura, 1972.

_____. **Characteristics of successful entrepreneurs**. The Journal of Creative Behavior, Buffalo, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 758-764, out./dez. 2008.

MELCHER, G. S.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, E. M. **MIGUEL SROUGI: Empreendendo no conhecimento, visando à saúde do homem**. In: LAPOLLI, Édis Mafra et. al. **Ações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2014.

MORGAN, Gareth. **Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory**. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.

_____. **Imagens da Organização: edição executiva.** Tradução Geni G. Goldschmidt, 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores.** Florianópolis, 2004. 199 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

NADAI, F. C.; CALADO, L. R. **O conhecimento como recurso estratégico:** caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/391.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

PELTONEN, Katariina. *How can teachers' entrepreneurial competences be developed? A collaborative learning perspective.* Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/ET-03-2014-0033>>. Acesso em: 09 nov. 2015.

PERISSÉ, A.R.S; GOMES, M.M.; NOGUEIRA, S.A. **Revisões sistemáticas (inclusive metanálises) e diretrizes clínicas.** In: Gomes M.M., organizador. Medicina baseada em evidências: princípios e práticas. Rio de Janeiro (RJ): Reichmann & Affonso; 2001. p.131-48

POMPEO, D. A. ROSSI, L. A., GALVÃO, C. M. **Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem.** Acta Paul enfermagem, 2009.

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. **Histórico.** 2015. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/pos-graduacao/programa/historico/>> Acesso em: set. 2015.

_____. **Linhas de Pesquisa.** 2015. Disponível em: <<http://www.egc.ufsc.br/pesquisas/linhas-de-pesquisa/>> Acesso em:

set. 2015.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Aut oAjuda para Pessoas, Organizações e Sociedade.** Qualitymark. Rio de Janeiro. 2000.

ROMAN, A.R., FRIEDLANDER, M.R. **Revisão integrativa de pesquisa aplicada à enfermagem.** Cogitare Enferm. 1998 Jul-Dez; 3(2):109-12.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil.** 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

ROSA, S. B. **Prefácio.** In: LAPOLLI, Édis Mafra et.al. **Empreendedores em Organizações do Conhecimento.** Florianópolis: Pandion, 2011.

ROSA, S. B.; LAPOLLI, E. M. **SANTA CATARINA: um estado que é uma vitrine de talentos.** In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M. B.; SOUZA, V. A. B. **Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina.** Florianópolis: Pandion, 2010.

ROTHER, Edna Terezinha. **Revisão sistemática X revisão narrativa.** Acta paul. enferm., São Paulo, v. 20,n. 2, jun. 2007. Disponível em: . Acesso em: 03 mar. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

SAMPAIO, Rosana F.; MANCINI, R.C.. **Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica.** Rev. bras. fisioter., São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan.-fev. 2007. ISSN 1413-3555. Disponível em: . Acesso em: 03 mar. 2014.

SANTOS, A. M. dos; PEREIRA, M. F. **Universidade e modificação organizacional – do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 01-27, jan./fev./mar./abr. 2012.

SCHLESINGER, C.C.B et.al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba, Instituto Municipal de Administração Pública - IMAP, 2008 120p.:VI; 21cm

SCHMITZ, Ana Lúcia Ferraresi. **Competências empreendedoras: os desafios dos gestores de instituições de ensino superior como agentes de mudança.** Florianópolis, 2012. 281 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal da Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

SENGE, P. M. **A QUINTA DISCIPLINA: arte e prática da organização que aprende.** 26 ed. Rio de Janeiro: *BestSeller*, 2010.

STARBUCK, W. H. **Keeping a butterfly and elephant in a house of cards: the elements of exceptional success.** *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 6, p. 885-921, 1993.

SEGURA-MUÑOZ, S. I.; TAKAYANAGUI, A. M. M.; SANTOS, C. B.; SANCHEZSWEATMAN, O. **Revisão sistemática de literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área da saúde.** In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO EM ENFERMAGEM, 8, 2002, SIBRACEN, Ribeirão Preto (SP). Anais... Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da USP. Disponível em: . Acesso em: 30 jul. 2013.

SNELL, R.; LAU, A. **Exploring local competences salient for expanding small business.** *Journal of Management Development*, v. 13, n.4, p. 4-15, 1994.

SILVA, C. M. DA S. **EMPREENDEADORISMO.** IN: CASTRO, C. L. F.; GONTIJO, C. R. B.; AMABILE, A. E. DE N. DICIONÁRIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS. BARBACENA: EDUEMG, 2012.

SILVA, DE PLÁCIDO E. **Vocabulário jurídico.** 18ª ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2001.

SILVA, Zita Gomes da. **O perfil psicológico do empreendedor.** Belo Horizonte: Manual do Modelo CEFE - GTZ/LUSO CONSULT/CENTRO CAPE, 1991.

SHUNG, K. C. et al. **Clinical Perspetive: A Practical Guide to Meta Analysis.** *The Journal of Hand Surgery*. 31A (10): 1671, 2006

SOMMERMAN, A. **Inter ou transdisciplinaridade?** 2.ed. São Paulo:

Paulus, 2008.

SOUZA, G. S., **Revisão Sistemática**, Mini-curso, IX Simpósio Brasileiro de Qualidade de Software, Belém, Pará, 2010.

SOUZA, M. T.; SILVA, M. D.; CARVALHO, R. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, jan./mar. 2010.

SOUZA, Vitória Augusta Braga de. **Competências empreendedoras no processo de formação do extensionista rural**. 2013. 254 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

_____. **Prefácio**. In: LAPOLLI, Édis Mafrá et. al. **Ações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2014.

Strebler M., Robinson D. and Heron P. 1997. **Getting the Best Out of Your Competencies**. Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.

THOMSON REUTERS, 2015. **Web of Science**. Disponível em: <<http://wokinfo.com/>> Acesso em: jul. 2015.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Artmed, 2012. 6ª ed.

TRIERWEILLER, A. C.; AZEVEDO, B. M.; PRADO, M. L. **Comprometimento em uma Instituição de Ensino Superior**. In: LAPOLLI, J., LAPOLLI, E. M. **Gestão de Pessoas na atualidade: investindo no capital humano**. Florianópolis: Pandion, 2011.

URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura**. 2005. 130 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. **The integrative review: updated methodology**. Journal of Advanced Nursing, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-

553, Dec. 2005.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento** : um estudo de caso. 134 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011

WOLF, Sérgio Machado. **Influência da Competência Empreendedora dos Coordenadores nos Indicadores de Desempenho dos Polos Ead**. Tese, 2014.

VIDAL, F. A. B.; SANTOS, J. L., Filho. **Comportamento empreendedor do gerente proprietário influenciando na vantagem competitiva de uma empresa varejista de médio porte**. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Anais... Atibaia, 2003.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa**. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, Edição Especial, v. 9, p. 565-585, 2011.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W.; FERNANDES, B. H. R. **Sedimentando as bases de um conceito: As competências empreendedoras**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 1, jan./abr., 2012.

_____. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: secretaria@egc.ufsc.br

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Deizi Paula Giusti Consoni, para fins de pesquisa científica. Eu concordo que o material e informações obtidas com a entrevista possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de mestrado e posteriormente possam ser produzidos materiais para aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, além de concordar com a gravação. Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 60 minutos, onde serão abordados aspectos referentes ao meu percurso de trabalho em situações críticas. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista. A pesquisadora prestará esclarecimento, quando necessário, a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe à pesquisadora que não irei prosseguir com a mesma. Estou avisado de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação. Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora pelos telefones: (48) 9995-0272, por meio eletrônico através do e-mail: deizipaula@gmail.com ou deizi@ifsc.edu.br

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações

pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso : _____

RG: _____

Local: _____ Data: _____

Assinatura: _____

Fonte: Adaptado de Schmitz (2012).

APÊNDICE B - ENQUETE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: secretaria@egc.ufsc.br

ENQUETE

Prezados gestores,

Sou aluna do mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma enquête que indicará os sujeitos da minha pesquisa de dissertação. Para tal, preciso da sua colaboração no sentido de responder à pergunta a seguir. Se for de sua preferência, não precisa escrever seu nome e sua resposta será mantida em sigilo.

Nome: _____

Cargo: _____

Consulta: Indique os docentes do Campus Florianópolis-Continente que na sua atuação tenham obtido resultados exitosos.

Comentários Opcionais:

Obrigada por sua colaboração!
Atenciosamente
Deizi Paula Giusti Consoni

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP 88.040-900 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL: (048) 3721 2451 – E-mail: secretaria@egc.ufsc.br

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado Professor (a),

Sou aluna de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e estou realizando uma pesquisa de dissertação com o objetivo de identificar competências de professores que tiveram uma atuação destacada. Na pesquisa prévia, houve a indicação de seu nome. Para tal, preciso de sua colaboração no sentido de responder a algumas perguntas. Se for de sua preferência, não precisa escrever seu nome e sua resposta será mantida em sigilo.

1ª Situação - Descreva uma situação em que você fez alguma coisa por si mesmo (ou seja, em que teve uma atitude marcante para você mesmo).

2ª Situação - Descreva uma situação em que foi necessário persuadir alguém para poder alcançar o seu objetivo (ou que você tivesse que conseguir alguém que fizesse algo que você queria).

3ª Situação - Descreva uma situação em que teve muita dificuldade em conseguir algo.

4ª Situação – Descreva uma situação em que você teve uma atitude marcante em seu trabalho, pesquisa, projeto, gestão... (fez algo que causou sensação de realização pessoal).

5ª Situação - Descreva uma situação em que você correu risco (desastrosa ou de fracasso e uma de sucesso onde o fracasso ou sucesso dependeu de você).

6ª Situação - Descreva uma situação em que você teve que rever seus planos iniciais e adequar ao momento?

7ª Situação - Descreva uma situação em que você pessoalmente foi obter informações necessárias para um determinado projeto.

8ª Situação - Descreva uma situação em que você viu uma oportunidade fora do comum para iniciar um projeto.

9ª Situação - Descreva uma situação em que você teve que agir diretamente para conseguir que um determinado projeto pudesse ser terminado no prazo ou que atendesse ao padrão de qualidade desejado.

10ª Situação - Descreva uma situação em que você manteve seu ponto de vista mesmo diante de resultados desanimadores.

Obrigada por sua colaboração!

Deizi Paula Giusti Consoni

Fonte: Adaptado de Schmitz (2012).

APÊNDICE D – ESTABELECIMENTO DE METAS

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Uma situação que eu fiz algo para mim mesmo foi um projeto que eu fiz para o doutorado, de morar 6 meses na Espanha, que agora vai ser concretizada a partir do dia 1º de setembro. Então isso claro que faz parte também do meu projeto de tese, mas ao mesmo tempo, isso vai contribuir para a minha realização pessoal, porque morar num país estrangeiro a gente acaba agregando muita bagagem pessoal, cultural. Então eu acho que seria uma situação que eu fiz algo pensando em também em mim.”</p>
E2	<p>“[...] foi quando pensei em fazer esse estágio de pós-doutorado em Barcelona, foi algo que eu fui buscar apesar de não ter necessidade, porque a gente não tem carreira pós-doutor [...] mas de toda maneira isso foi algo que eu busquei [...] foi muito bom, [...] eu voltei para o campus mudado, então eu queria assumir algum cargo ligado à gestão e hoje estou na coordenadoria de pesquisa, sou coordenador de pesquisa no campus. [...] em julho, eu fiz vestibular para curso de Direito da UFSC, que estou cursando agora, comecei uma nova graduação, então isso para mim foram coisas bem marcantes [...] coisas que não vão mudar nada na minha condição de professor, e a coordenação de pesquisa eu também era algo que eu poderia abrir mão, [...] mas pessoalmente isso faz bastante diferença para mim.</p>
E3	<p>“[...] foi manter minha própria opinião em várias situações que parecia tudo contrário do que eu queria desenvolver nas disciplinas, [...] eu vejo que por ter mantido uma posição mais firme, nas disciplinas relacionadas ao curso de hotelaria, que no começo era uma turma que me provava muito, [...] eu tinha que estudar muito, muito, muito para mostrar para eles que eu tinha bastante conhecimento, [...] acho que eu tenho um reconhecimento bem grande por parte da coordenação do curso de hotelaria graças a essa disciplina que eu peguei, foi uma disciplina bem conturbada. Acho que é isso.”</p>
E4	<p>“Eu entrei aqui em 2006 como substituta e esse campus tinha sido recém inaugurado [...] olhávamos para esses laboratórios e pensávamos: o que que pode ser aqui? Não tinha nada, [...] eu</p>

	<p>olhava, o que poderia ser aqui? Imaginar que aquele espaço poderia pertencer a uma escola, fez eu colocar para fora as coisas que eu sabia até então profissionalmente e que tiveram sentido, então me fez sentir valorizada, me fez sentir aplicando aquilo que eu sabia com um sonho de um fruto que viria na sequência. [...] E outro exemplo, que ratifica esse primeiro foi quando a gente começou os primeiros cursos aqui foram sem estrutura física nenhuma, a gente tinha um dinheiro que a instituição ganhou do pró-jovem e a gente, com esse dinheiro, tinha que prestar alguns cursos para a comunidade, fizemos algumas parcerias [...] comprávamos uma peneira, comprávamos uma forma, uma tábua, então assim, exemplos pequenos que eu penso que são situações que eu me senti fazendo por mim no sentido de valorizar aquilo que eu já sabia, vendo que aquela aplicação estava beneficiando, estava fazendo acontecer a escola nos primeiros passos.</p>
E6	<p>“Aqui eu pensei quando eu decidi que eu gostaria de trabalhar no Instituto Federal, eu fui professora substituta, no campus de São José, por dois anos e lá foi onde eu me identifiquei com a instituição e falei, se é pra ser Professora, é aqui que eu quero trabalhar e a partir disso eu comecei a estudar para o concurso e foi uma coisa que no final deu certo, então assim, pra mim foi uma situação muito significativa, muito marcante porque eu corri atrás do que era do meu interesse, então essa seria uma situação bem marcante e que mudou minha trajetória como professora, porque eu era professora no estado, fui professora substituta também na prefeitura, enfim, vida de professor substituto, então eu me determinei que, ou eu passaria nesse concurso ou eu ia mudar de profissão, então deu certo.”</p>
E7	<p>“Eu acho que a construção dos laboratórios do campus continente, na verdade, equipar os laboratórios que já estavam construídos, uma vez que a gente tinha alguns equipamentos já dentro do laboratório que tinham sido deixados pela antiga detentora. Nesse caso eu tinha que adaptar do que eu tinha ao novo. Por que eu fiz por mim? Porque queria ter uma escola onde eu trabalhasse com equipamentos de ponta e que eu pudesse mostrar para os alunos o que se tem de bom, de melhor no mercado e eu acho que essa foi a que me impactou para mim porque eu consegui fazer, eu consegui aprender como é que se</p>

	fazia compra, eu fui pesquisar tudo isso, como é que se especificava equipamentos, eu busquei com pessoas que já faziam isso, então foi marcante porque realmente eu aprendi e consegui fazer com que os laboratórios fossem referências nas escolas de educação de níveis federais no Brasil, então qualquer escola que abre hoje no Brasil o MEC sempre indica venha visitar, vá visitar os laboratórios do campus do continente, então isso é muito interessante, muito legal.”
E8	“Recentemente eu fiz uma vídeo aula que é para ensinar a questão financeira com instrumento de gestão prática aplicada através de uso de planilhas eletrônicas para gestão financeira de uma empresa, isso ficou um trabalho bom, com muita qualidade técnica e bastante aplicação prática para as empresas e para os alunos aprenderem e depois eles ficarem com esse instrumento para aplicarem nas impressas deles ou mesmo aprender as partes de gestão financeira que é o controle financeiro de uma empresa.”
E9	Uma situação que eu me recordo que ficou bem marcado é que eu estava dando aula, uma boa aluna, estava muito triste e de repente eu vi ela num espaço na cozinha chorando [...] ai eu fui lá e a menina desabou no choro, como a aula já estava bem encaminhada, [...] eu puxei ela para um canto e ela estava abalada emocionalmente, mesmo, mesmo, foi super importante pra mim, que eu vendo tudo aquilo, porque depois essa menina ela floresceu, ela começou a se sentir melhor, ai eu encaminhei ela para núcleo pedagógica para conversar e hoje em dia é uma cozinheira que se sobressai bastante, então eu penso que me marca o fato de ter dado atenção para ela no momento complicado [...] acabou me fazendo bem aquilo, até por ver ela também florescendo profissionalmente, e se dando muito bem como chefe de cozinha.
E10	“A questão da minha formação, [...] a partir do momento que eu inicie no contexto da educação eu comecei a trabalhar e a buscar a formação no nível de pós-graduação, isso vem desde da questão quando eu fiz minha primeira pós-graduação, que foi uma especialização nos anos 2000, depois quando eu fiz minha segunda pós-graduação que foi em 2003, quando me inseri no mestrado, que a preocupação por ser educadora e trabalhar especificamente a formação na minha área do mestrado através

	de uma pesquisa que teve, que foi inédita na época, que trabalhou as origens, o desenvolvimento da hotelaria, o desenvolvimento de Florianópolis e depois mais recentemente com o doutorado, em 2008, que também teve um papel importante, que contribuiu muito na minha formação que foi a pesquisa desenvolvida com o desenvolvimento das redes hoteleiras em Santa Catarina.”
E12	“Eu sou do Rio de Janeiro e eu resolvi, de certa forma, largar tudo no Rio e vim tentar o mestrado aqui em Santa Catarina, em Balneário Camboriú. Então, eu tinha 2 empregos, dava aula em dois lugares, trabalhava numa agência de viagem e larguei tudo para vir tentar um mestrado com a ideia de voltar para o Rio depois, larguei tudo e vou, eu vim literalmente de carona num ônibus. Botei minhas mochilas num ônibus, que eu trabalhava com turismo, 5 malas, bicicleta, mochila e o ônibus era de Araranguá, peguei carona com ele no Rio, saltei em Balneário, isso foi em 2007.”
E13	“Tem uma situação que pra mim foi um divisor de água muito importante, eu já tinha uma vivência em ensino, mas eu morava em uma cidade e trabalhava em outra cidade. Eu precisava todos os dias me deslocar quase 200 quilômetros, isso me causava muito desconforto físico, apesar de gostar do trabalho que eu fazia, então o dia que eu decidir fazer o concurso do IFSC, estudar para o concurso, passar no concurso, ser selecionada foi assim muito importante aquela data porque a partir de então eu comecei a ter qualidade de vida e também continuei a fazer um trabalho de que eu gostava, então, conciliar isso, trabalhar e morar na mesma cidade para mim teve um valor muito grande, tanto que hoje a minha qualidade de vida está muito melhor do que aquela época e eu continuo fazendo o trabalho que eu gosto muito.”
E14	[...] tudo que eu consegui construir como profissional, como estudante, foram muitas situações que eu trabalhei pra mim mesma, então eu sou uma pessoa que eu me disciplinei e eu estou sempre fazendo coisas para mim mesma para que eu possa alcançar então os meus objetivos, [...] eu comecei a trabalhar quando eu fazia o ensino médio, porque eu fiz isso? Porque minha família é pobre, eu precisava trabalhar, então são coisas que eu fiz por mim mesmo e isso sempre me enriqueceu

	profissionalmente, então eu trabalhei no Ensino Médio, depois eu fiquei um tempo para entrar na faculdade porque eu morava no interior, tive que vir para cá, para estudar, fazer cursinho para depois passar no vestibular, então eu sempre trabalhei muito, trabalhei e estudei sempre desde os meus 15 anos. Essa é a primeira vez que eu só estudo com 46 anos [...] então para mim fica difícil dizer uma coisa específica porque cada etapa da minha vida que eu fui, digamos, crescendo profissionalmente, crescendo intelectualmente, foram situações em que eu sempre fiz pensando em fazer por mim mesmo, só dependia de mim mesma.”
E15	“Quando eu passei no concurso para IFSC em 2007, fui para o campus de Araranguá para dar aula no curso de Moda e, aí depois de 7, 8 meses, eu resolvi que eu não queria, não conseguia, não podia mais ficar lá e tentei a minha remoção para o campus Continente.
E19	“Então, eu acredito que a maioria das coisas que eu faço é por mim mesma. Começa por aí. [...] talvez a mais marcante para mim foi o resultado que a gente construiu coletivamente, a ideia de construir coletivamente um livro com a comunidade, isso foi feito e no final, eram uma autoria de 12 em que não somente acadêmico era, mas também da população, das pessoas, eram pescadores e no final assim, sentar numa mesa com todos aqueles, não eram 12 homens, tinham 6 mulheres, mais um aluno, e o restante eram todos homens pescadores e mulheres também pescadoras e ter chegado aquilo por uma iniciativa pessoal, aquilo foi realmente bastante prazeroso nesse sentido.”
E20	“Quando decidi em razão do trabalho mudar de domicílio, para um lugar pouco desenvolvido e com inúmeros problemas de infraestrutura e qualidade de vida inferior, porém com o intuito de poder construir um trabalho pioneiro e que fosse referência para uma comunidade.”

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE E: PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO SISTEMÁTICO

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“[...] isso é bastante comum para o professor. Ele sempre faz um planejamento inicial, prévio, mas quando ele conhece a turma, que ele começa a trabalhar com a turma, a gente vai vendo que muita coisa não funciona ou não agradam aos alunos, eles já sabem, ou não é relevante para a vida deles, então a gente precisa se adequar. Uma situação bem conflituosa que aconteceu foi o ano passado, com uma turma [...] que a gente estava com quatro alunos, e eles se intercalavam, então às vezes vinham dois alunos, às vezes três, às vezes quatro, e quando uma turma é pequena já é um fator de desmotivação e foi um desses casos que o planejamento que eu trouxe não agradou em nada aos alunos, e a gente teve que rever, unir turma, eu e outra professora que estava com dificuldade com outra turma de intermediário, a gente teve que sentar, unir as turmas e refazer o planejamento para melhorar a situação, no final deu certo, mas foi bem complicado, bem tenso.”</p>
E2	<p>“[...] eu dava aula numa universidade, na graduação, quando eu vim para o IFSC eu estava em outro contexto, que era um curso técnico subsequente. [...] todo aquele modelo de aula de graduação não serve aqui porque estou em outro contexto [...] Então no início foi muito difícil rever tudo isso, meus planos iniciais sempre mudavam e até hoje mudam, [...] cada turma é uma turma, quando uma turma algo funciona muito bem, já na outra não funciona tão bem, alguma coisa que aqui foi legal, na outra já não se repete, então todos os meus planos iniciais quando eu dou aula quase sempre não terminam iguais quando começaram.”</p>
E3	<p>“Todas as disciplinas talvez, eu fui atrás de todo mundo que podia e mais um pouco para toda disciplina que eu dei aula, eu fiz visita em hotel para saber como funcionava, eu fui a restaurante, porque eu dei parte de gestão de hotel e restaurante, eu não tinha esse conhecimento. Então para todos os projetos de todas as disciplinas eu fiz várias visitas quando eu estava aqui já em janeiro, nas férias e na primeira semana de aula pegava o carro do IFSC, conversando com a coordenação, com outros</p>

	<p>colegas, eu acho que isso, pra mim, já é uma constante, não é só de um projeto, já consegui um outro contato agora, sempre que eu vejo alguém que pode me ajudar nas disciplinas já deixo aquela pessoa ali e já vou atrás dela e os conselhos de classe, aqui a gente tem a socialização de planos de ensino, que eu achei isso fantástico, todos os professores da área, que a gente fala, que são professores da panificação, da gastronomia, eu sempre pego as informações com eles para jogar nos meus exemplos de gestão, é o projeto de aula mesmo.”</p>
E4	<p>[...] no Proeja aqui no continente, algumas turmas são em parceria com os municípios de São José, Tijucas, Itapema, Florianópolis. Quando a gente trabalha com parceria com essas prefeituras, o IFSC fica responsável pela parte técnica e as prefeituras pelo ensino básico e fazendo um plano de ensino, pensando que a parte técnica dá um norte para a condução dos conhecimentos de educação básica, às vezes a gente precisa reformatar de acordo com o profissional que está lá, no ensino básico. [...] enfim essas parcerias, pela rotatividade, por muitos professores das prefeituras serem ACTs, às vezes, até na segunda vez na mesma prefeitura, precisa ser reformatado, então essa necessidade de adequação é muito constante.”</p>
E5	<p>“Me vem à cabeça o seguinte, uma disciplina realizada no semestre passado que é a história da gastronomia que são 36 horas, que é um conteúdo muito extenso, [...] no início do processo de planejamento o professor me pediu para liberar os alunos para ele fazer parte de um evento, de uma ambientação que eu fui junto que foi legal, procurei até relacionar com a atividade que a gente estava fazendo, mas isso fez eu chegar para os alunos e falar para eles: “Olha, geralmente a disciplina são 36 horas, 4 aulas não rendem igual a 2, nós tivemos aquele evento e que em função disso eu fiz uma readequação do plano de ensino e fui até numa determinada parte do conteúdo geral, que num segundo momento ia ter seminários e pesquisas de gastronomia brasileira”, mas eu fui transparente com eles e que em função dessas condições não seria possível, que eu me propunha a chegar até um determinado ponto do conteúdo que eu achava que contemplava, que não seria possível fazer a segunda parte que, normalmente quando eu tenho 36 aulas é possível.”</p>

E6	<p>“Uma coisa marcante para mim foi essa minha primeira investida na questão de tentar entrar no doutorado que era meu plano inicial, no momento que eu cheguei lá eu vi que não era o momento ainda, então achei melhor parar tudo, desisti dessa disciplina, começa a estudar, então assim, foi uma coisa que meus planos iniciais não eram esses, talvez eu tinha uma ilusão, sei lá. Depois eu tive que me adequar ao momento, e que não era o momento, tanto que levou 2 anos depois disso para eu conseguir, depois eu fiz um outra disciplina, depois entrei, mas enfim essa foi uma situação que eu tive que reavaliar.”</p>
E7	<p>“Eu acho que foi quando eu fui convidado para essa diretoria de expansão, o risco, meus planos iniciais eu tive que rever porque eu não ia estar mais a frente dos alunos, porque essa diretoria demandava muitas viagens então eu não podia, [...] então nesse momento eu tive que rever toda aquela minha trajetória que eu vinha de cozinheiro e comecei a me tornar um mediador de processos construtivos, implantação, ir nas cidades, conversar com os prefeitos, conversar com o com o pessoal da das empresas de engenharia que estavam sendo contratadas, conversar com o novo diretor, mediar os conflitos entre empresa de engenharia e departamento de engenharia na reitoria, sempre estar fazendo um canal, então foi uma diretoria que me deu uma mudança legal nessa situação.”</p>
E9	<p>“Isso anda acontecendo muito e até não é uma coisa boa que isso aconteça tanto, de vez em quando até vai, mas como nós estamos com problemas de insumos, por conta de corte na educação, por conta do pregão, por conta de fornecedores, então volta e meia a gente chega numa aula prática que deveria estar trabalhando com peixe: “Ah, professora, o peixe não veio, só tem frango”, pô, troca a aula inteira, e troca em cima do laço, não é bom para o professor, não é bom para o aluno, porque não está seguindo uma sequência de aula, tem que parar com aquela sequência no meio do caminho [...].</p>
E10	<p>“[...] você faz uma plano de aula, buscando uma estratégia de ensino, por exemplo, uma aula expositiva, dialogada com o aluno e aí quando você percebe que se dá conta no meio da aula não está fazendo nenhum tipo de intervenção com o aluno, então o aluno está numa situação extremamente passiva e você está numa situação de estar transmitindo aquele conhecimento,</p>

	então é um momento de rever essa estratégia, então eu sempre faço isso, eu interrompo muitas vezes aquela aula, aquela estratégia e passo para uma outra estratégia colocando o aluno numa situação mais ativa, como um meio de exercício ou eu trago um texto, eu sempre tenho um texto com relação ao conteúdo que eu vou estar indicando que o aluno venha trabalhar fora da sala de aula e eu trago esse texto para sala de aula e trabalho um exercício em cima, uma estratégia justamente para tirar esse aluno de uma condição passiva.”
E11	“Isso é todo dia [...] por exemplo, você faz com todo amor e carinho, planeja a metodologia, planos iniciais, então na vida pessoal, na vida profissional dá de tudo. Ah eu vou casar, maravilhosa, planos iniciais, vai lá, casa, lua de mel, mas depois não vou ter que adequar? Escola é a mesma coisa, profissão. Você planeja, aí daqui a pouco quando chega na sala de aula, aí todo mundo leu o texto, ou de repente ninguém leu, ou a metade leu, aí vai né, dança conforme a música [...].
E12	“A questão do meu doutorado, depois disso eu fui fazer meu doutorado em Curitiba, porque em Balneário Camboriú tem o doutorado em Turismo, mas é particular, é super caro e em Curitiba eu consegui contato com um professor, no doutorado da Geografia que é a minha área, tenho uma super amiga que também mora lá que me deu todo o suporte, porque ir e voltar de Curitiba toda semana era muito cansativo, aí revi os planos, me adequiei, fui tentar seleção em Curitiba e passei, 2012. Comecei lá.”
E13	“Pensando em sala de aula, eu acho que isso acontece todo início do semestre, toda a turma nova que a gente recebe, a gente começa com um caminho traçado, com algumas vivências que a gente acha importante proporcionar para os alunos e aí como a turma é diferente a gente se depara com alunos com outras vivências, com outras curiosidades daqui a pouco tu imaginas levar eles para conhecer os bastidores de um evento X que é muito importante para a área e aí um aluno por crenças pessoais acha que aquele tipo de evento não tinha nem que existir, então tu tens que readequar, tu tens que rever, tu tens que olhar o que tu tinhas traçado como meta de aprendizado para eles e ver como seguindo outro caminho tu consegues chegar lá [...].”

E14	<p>“[...] eu dificilmente tenho um plano que eu não realize, [...] nesse aspecto eu cumprio realmente o plano de ensino e se não dá para eu dar uma atividade hoje eu vou dar amanhã, [...] mas teve um curso que eu tive que realmente me adequar, [...] em uma disciplina que era planejamento da produção, na época, cuidava de gestão de estoques. Tinham pessoas com ensino médio completo e pessoas alfabetizadas, para ser alfabetizada a pessoa só precisa saber escrever o nome. Foi muito difícil, porque eu falava as coisas e algumas pessoas nem sabiam o que eu estava falando, por exemplo, vou falar ponto de pedido, como é que a gente calcula ponto de pedido, a pessoa nem entendia o conceito que era aquilo e nem entendia a conta que tinha que fazer. [...] também ocorreu em um curso de governantas para hotel. Mesmo que você ensine a pessoa fazer a conta com a calculadora, ela não sabe usar, porque ela não entende o universo do número, o que eu faço com aquele número, o que o número significa. Então esses dois casos eu não consegui dar o conteúdo, porque daí tu tens que buscar outra forma de dar, porque tem aquela pessoa que está tentando explicar para ela lá o significado assim muito primário, daquele conceito e aquela pessoa que sabe mais ela fica fora. [...] então essas duas situações eu tive que adequar para esse patamar muito diversificado.</p>
E15	<p>“Minha vinda para o campus continente foi o momento em que eu alterei meus planos iniciais porque eu passei no concurso para Araranguá, para dar aula no curso de moda e quando eu resolvi vir para Florianópolis, aí eu tive que sair da minha área e começar a aprender um monte de coisas que eu nunca imaginava e realmente ali meus planos tiveram que ser alterados.”</p>
E18	<p>“Isso a gente faz costumeiramente todos os semestres em quase todas as turmas, a gente faz um planejamento inicial pensando em uma turma ideal, sempre se faz pensando em uma turma homogênea, onde você não vai ter os conhecimentos em graus diferentes entre as salas de aula e aqui nos cursos técnicos, a maior parte dos cursos são pós-médios, nós temos alunos em sala de aula já com graduação, outros cursando a graduação ao mesmo tempo, nos cursos técnicos, outros só com o ensino fundamental, ensino médio, mas o conhecimento é de ensino</p>

	fundamental, outros quase analfabetos funcionais, então isso costumeiramente faz com que a gente faça um replanejamento durante as aulas, durante o semestre, é preciso adequar algumas atividades que você previu lá trás a turma que você tem, então isso já é uma prática comum. Tanto que a gente faz aquele plano, mostra para eles no primeiro dia e diz: olha isso aqui é provisório, isso aqui pode sofrer alterações, então eles já sabem que pode haver alteração durante o semestre.”
E19	“Eu acho que toda a turma acontece isso, porque cada turma tem um perfil, então você tem que ter um plano de ensino, rever isso e também especialmente a encubação daquela associação que nós acompanhamos e que nesse caso os planos iniciais, semanais, eram modificados constantemente.”

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE F: PERSISTÊNCIA

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Iniciar um projeto de especialização em educação de jovens e adultos pra diversidade, foi uma situação que enfrentei muita dificuldade para conseguir concretizar. [...] Desde o planejamento, conseguir aprovar o projeto financeiro para que a gente obtivesse recurso para poder escrever o material, para poder contratar os professores, para escrever o material, para ministrar as aulas e todo aquele trabalho prévio de elaborar edital, de contribuir na elaboração de edital, de selecionar os alunos, selecionar os professores, para tudo é preciso edital. É um trabalho bem longo que eu não tinha bolsa na época, então eu trabalhei muito tempo como voluntária, não tinha nem carga horária muitas vezes, e ainda coordenava aqui na escola as relações externas, então era muito trabalho, mas por um objetivo que eu queria alcançar que era o curso e no final conseguimos concretizar e realizar esse sonho do curso de especialização.”</p>
E2	<p>“ [...] eu sou de Araranguá e quando eu fui fazer graduação com 17 anos, eu nunca tinha vindo para Florianópolis até então foi um grande desafio,[...] pra mim é muito difícil ficar longe de casa, até hoje é difícil, [...] isso se repetiu quando eu fui para a Espanha, ficar longe de casa de novo, e aí era de casa mesmo, foi muito difícil de novo, eu revivi aquele momento de quando eu vim a Florianópolis assim, de fato de você está em outro contexto, outra cultura, outras pessoas, que ninguém te conhece, você não conhece ninguém e você sozinho, você por você mesmo, você sente isso. Então assim, permanecer longe de casa sempre foi muito difícil para mim, quando eu quis alcançar os objetivos profissionais, porque essa era a única maneira de conseguir, então não tinha escolha.”</p>
E3	<p>“Essa foi uma situação assim, foram vários meses até eu conseguir fazer a visita como os alunos, eu já comecei de dezembro eu passei as férias inteira trabalhando, montei todo o projeto e no final tinha que preencher uma página, todo o projeto que eu escrevi foi desconsiderado, porque eles falaram: “Não, isso não pontua, não conta para a nossa avaliação, tem que preencher o formulário padrão e viagem em volta do</p>

	<p>mundo”. Mas eu já tinha feito foto, já tinha ido até Vargem do Cedro, conversado com as pessoas, peguei meu carro no final de semana e fui lá, trouxe todos os dados e foi realmente muito difícil conseguir essa viagem, porque foi numa semana, que uma semana depois da aprovação ‘foi cortado’ as viagens por falta de recursos e a minha foi mantido na prioridade, todo mundo achou que ia cair e não caiu. Então foi bem difícil assim. Essa foi, acho que, talvez, a mais, para conseguir algo da instituição foi essa.”</p>
E4	<p>“[...] ao meu sentir, eu não sei se tem algum “ifsquiano” que tenha alguma dificuldade, muita dificuldade em conseguir algo, eu acho que a gente consegue aquilo que a gente sonha na instituição, mesmo em época de vacas magras, [...] a gente tem parcerias, tem extensão, [...] Metodologicamente, às vezes a gente constrói uma ideia e na hora de pôr em prática, verifica, por exemplo, que o aluno não alcança, ou precisa ser reformatada aquela ideia, ou aquela metodologia, ou aquela velocidade de movimento de plano de ensino, mas eu não acho que seja uma situação que demande muita dificuldade, eu acho que são as coisas que eu encaro, que eu já vivenciei, por isso que eu não soube responder exatamente, situações que a gente precisa ter dinamicidade, flexibilidade para poder lidar, enxergar, discutir, mas assim, muita dificuldade para conseguir algo acho que isso não se enquadra aqui.”</p>
E5	<p>“Eu acho que na minha vida as coisas sempre foram conquistadas com dificuldade, eu acho que eu tenho uma característica de persistência, de determinação, saber que você vai conseguir algo, não por arrogância, mas porque você vai persistir, você não vai desistir, você vai continuar, aí me vem na cabeça o concurso, o concurso público de professor efetivo do Instituto Federal, foram vários concursos, várias colocações, outros não aprovação, decepções, você vai ver o resultado, fica triste, cria expectativa, projeta, então eu acho que foi é uma coisa difícil, e de repente essa conquista foi em função dessa persistência, de repente persistir essa meta, de deslumbrar, trabalhar numa organização federal, pública, gratuita, ter melhores condições de trabalho, de vida, de salário, de condições.”</p>
E6	<p>“Aqui eu pensei numa situação que foi difícil quando eu decidi</p>

	que eu queria fazer o doutorado, que está relacionado também no meu ambiente de trabalho. Eu me matriculei inicialmente, inclusive no teu programa, para fazer uma disciplina como aluna especial, e foi muito difícil, e eu comecei a fazer a disciplina e eu vi que eu não tinha conhecimento, eu não conseguia entender as discussões, as leituras e aí eu vi que tinha que me preparar antes para tentar e pensar em fazer um doutorado. Então foi, eu tive bastante dificuldade para conseguir o que eu queria que era entrar no doutorado, eu vi que ali, eu vi que eu não estava preparada ainda, que eu não tinha leitura, que eu não tinha bagagem para isso, até porque eu fiz numa área, que eu sou formada em ciências biológicas e meu mestrado foi em paleo-botânica, então eu queria entrar numa área da educação, então a mudança aí, então isso que foi uma coisa bem difícil, de bastante dificuldade.
E7	[...] não é fácil fazer um pregão num órgão público, fazer, adquirir equipamentos existem muitas empresas de carteira tentando vender alguma coisa que eles entendem que o servidor público não vai conferir, não vai se interessar, e a gente criou uma cultura de que tudo que chegasse tem uma maneira de a gente ver se o produto é ou não aquilo, principalmente na parte de aço inox de algumas coisas, alguns equipamentos prontos.
E8	“Minha dificuldade maior que está sendo até o momento é conseguir entrar no doutorado, então, já fiz algumas unidades lá e eu acho que agora vai dar certo, não desisti, e acho que a maior dificuldade seria entrar por causa da concorrência do caso das situações que a gente tem que se preparar bem, e essa é uma meta que eu pretendo conseguir logo.”
E12	“As pesquisas, agendamento de pesquisa, no doutorado, agora nesse momento que eu estou vivendo, de enviar e-mail, de enviar correspondência timbrada de identificação e não ter uma resposta positiva das entrevistas que eu preciso, que são fundamentais para concluir a tese, sem elas eu não vou conseguir, então é um momento, é uma dificuldade muito grande que depende não só da gente, mas de diversos artifícios, digamos, para tentar convencer.”
E13	“[...] para mim é muito importante, enquanto pesquisadora, participar de eventos internacionais para eu divulgar as minhas

	<p>produções, as minhas pesquisas e eu me empolgo muito com essa ideia e a gente tenta fazer essas publicações e eu me deparo com situações de dificuldade para conciliar isso com o trabalho do professor em sala de aula ou repor ou fazer as trocas e, também, com essa situação da liberação da instituição para fazer isso. Então, nesse contexto, enquanto pesquisadora, a dificuldade que eu tive assim maior, até então, foi de não conseguir participar de um evento internacional da forma como eu havia planejado, foi bem difícil conseguir participar porque realmente a gente pega todas as possibilidades e aposta e corre atrás para dar conta, mas foi bem difícil. Eu vejo assim que conciliar essa coisa professor, pesquisador, estudante, em função do doutorado é difícil que a gente tem que ter um jogo de cintura muito grande para dar conta disso.”</p>
E14	<p>“Estudei o Ensino Médio em escola pública, claro uma escola pública que é bem melhor do que a escola pública que é hoje, e eu sempre quis fazer faculdade, mas como eu morava no interior e não existia Prouni, tudo isso que tem hoje que a gente recebe auxílio do governo e tal, nem existia faculdade na minha cidade. Então, eu teria que viajar para outra cidade, pegar um ônibus, pagar um ônibus para poder estudar, então tinha que pagar ônibus, pagar faculdade então, então era inviável, mas assim eu queria muito fazer uma faculdade, então o que eu fiz: eu vim para Florianópolis para estudar, para fazer o vestibular numa universidade pública, que na época não tinha cota, não tinha nada disso, então nisso para mim foi uma situação bastante difícil porque eu fiz um Ensino Médio Técnico, fiz o magistério, era uma época que quando você fazia Ensino Médio Técnico os conteúdos do Ensino Médio em geral eles não eram todos dados porque você tinha que fazer a parte profissional, então eu tive vários conteúdos que eu nunca tinha visto e que eu precisei estudar no cursinho para poder fazer o vestibular. Então, de tudo, eu penso, passar no vestibular para o curso que eu queria, na instituição pública foi uma situação assim que eu tive que assim, batalhar bastante, então para conseguir passar, naquele momento.”</p>
E15	<p>“Aqui eu poderia citar o período que foi durante o meu mestrado. Eu fui fazer o mestrado na geografia e a minha real formação é a moda, meu trabalho era sobre a indústria de</p>

	confeção em Brusque, mas eu não dominava, não tinha grande domínio da parte teórica da geografia, então realmente fazer esse trabalho foi algo muito difícil que eu consegui fazer.”
E18	“No primeiro semestre que eu entrei aqui eu trabalhei num FIC, Formação Inicial Continuada, de uma turma de condutor cultural e eram alunos que já atuavam como condutores culturais, e eu dava unidade de linguagem e comunicação. As disciplinas mais técnicas que eram dadas pelos outros professores, eles achavam interessantes, mas a disciplina de linguagem e comunicação para eles não tinha o menor sentido, então eu acho que eu levei mais de um mês para que eles comessem a se interessar, ou seja, pelo menos umas 4 semanas de aulas para que eles comessem a se interessar pelo conteúdo, eu conseguir mostrar para eles que essa unidade também era importante para a formação deles. Eles achavam que não, porque eles já atuavam e sabia se expressar muito bem, segundo eles, depois eles viram que não era bem assim.”
E19	“[...]para imprimir um livro foi assim uma história porque não tinha recurso, eu sempre fui fazendo e acreditando que o recurso ia chegar, e no final, vai, vai a persistência aí foi que eu consegui o recurso, mas apesar de estar no edital da reitoria o recurso saiu pelo campus, porque o livro é colorido, enfim, a parte burocrática aqui da instituição ela, às vezes, ela dificulta um pouco.”

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE G: COMPROMETIMENTO

Nº	ENTREVISTA
E1	<p><i>“[...] me causa muita realização pessoal quando os alunos me convidam, de várias turmas, para ser parainfã ou para ser nome de turma, de cursos às vezes que eu nem tinha tido atuação muito extensa, de muito tempo. Então isso era uma sensação de realização muito grande, porque é um sinal de que a gente fez um bom trabalho, de que conseguiu alcançar alguns objetivos, pelo menos. E também quando eu consegui publicar o livro de espanhol aqui pelo IFSC foi maravilhoso, maravilhoso. Porque uma coisa ver você escrever, aí você precisa de um profissional para diagramar, então e depois também consegui publicar, participar de edital para publicar, então é um percurso também muito trabalhoso, demorado, incerto, então quando a gente conseguiu concretizar o livro de espanhol aqui pelo IFSC, foi uma sensação bem boa de realização pessoal e profissional.”</i></p>
E2	<p><i>“O cargo de coordenação de pesquisa, e também que já tem o colegiado aqui do campus e a representação docente, bem legal de fato, não de eu ter assumido diretamente esses cargos, honestamente, mas pelo fato de meus colegas terem votado em mim, isso me trouxe realização pessoal e profissional, quando você vê que seus colegas te dão voto de confiança, isso é muito bom, porque você vê que aquilo que você faz é visto pelos seus colegas, eu odeio me aparecer, eu odeio ficar contando vantagem sabe, eu trabalho muito, então quando você vê que seus colegas te dão retorno por isso, de poder ter em você uma confiança, por ver que seu trabalho é bom, e também porque você tem uma boa relação com eles no trabalho, eu acho essencial. [...] e outra coisa, eu tenho um livrinho aqui pelo IFSC da minha Tese sobre arroz irrigado e outro livrinho aqui do campus, livrinho não, pois foi bem trabalhoso fazer, apesar de pequeno, mas foram coisas que me trouxeram realização pessoal, obviamente, porque você vê aquilo materializado e que aquilo pode ser disseminado, podem várias pessoas terem acesso àquilo que a gente faz né, que leva tempo fazendo, você fazendo a dissertação sabe como é difícil, então é muito realização pessoal.”</i></p>

E3	<p><i>“Eu ter sido escolhido para dar a disciplina de empreendedorismo e como foi no segundo semestre que eu já estava no IFSC eu tive uma liberdade assim que achei eu jamais pudesse ter pela experiência das disciplinas que eu tive no semestre passado, eu conseguir fazer 10 ações de extensão com as 2 turmas, trouxe vários convidados, fiz visita, workshop, trouxe as pessoas que fazem esses workshop de Canvas, que é super caro, vieram de graça, a ACIF, eu acho que foi o resultado as ações de extensão teve uma projeção assim. Realmente eu gosto de dar aula, realmente eu não quero ficar só dentro de uma sala de aula e o reconhecimento dos alunos da avaliação final da disciplina, eu até escrevi no quadro: que bom, que pena e que tal, que é uma avaliação que eu faço, daí eu saí para eles escreverem, discutirem em grupo, que bom que você veio, que pena que acabou e que tal recomeçar, eu até bati uma foto assim que foi com as turmas que eu criei um vínculo muito forte, já nem quero pensar muito em dezembro quando acaba o contrato, aqui é muito bom de trabalhar.”</i></p>
E4	<p><i>“[...] Foi quando eu disse sim ao convite da instituição para a direção do campus Urupema, foi um convite muito rápido e o que eu poderia colher de frutos pessoais e ajudar a instituição foi algo que me cativou muito, desde que eu entrei na instituição, eu tive à frente sempre com um pezinho na questão administrativa, não exclusivamente na área pedagógica, né, dando aula, então isso já me sobressaía perante alguns colegas do grupo que estavam exclusivamente com a linha de ensino,[...]. Então ir para Urupema, chegar na instituição sem campus literalmente, sem prédio, a gente trabalhava dentro da prefeitura com o computador pessoal, ficou ao longo de toda a jornada, usando o meu celular para receber mercadoria, para falar com Goiás de um equipamento que tinha que ser entregue, eu me senti como naqueles filmes que vai um soldado com uma bandeirinha e um cavalo lá no meio do nada, literalmente sendo o seu próprio escudo, o descobridor, ligar para a base e dizer aqui tem uma pedra. Eu me senti desse jeito, foi algo assim de muita coragem e eu acho, e que marcou bastante a minha história como pessoa, eu estive a frente disso, dando a cara para bater em todas as situações, representando o IFSC nesse tempo que eu estive lá, e num ano a gente fez 150 matrículas numa cidade de 2,5 mil habitantes, a gente batia de porta em</i></p>

	<i>porta literalmente, os servidores que foram chegando aos poucos, então eu penso que foi uma situação muito desafiadora pessoalmente, mas que consegui colocar uma bandeira inicial, representar a instituição nesse sentido.”</i>
E5	<i>“[...] primeiro a tese, toda a minha vida acadêmica, [...] mais recentemente aqui no instituto o último projeto que eu fiz foi a crítica das fontes, história de Santa Catarina, [...] para responder a pergunta, o que se tem na história de Santa Catarina? E a gente foi no centro, livrarias, centro histórico, e adquirimos livros, 140 livros foram doados para a biblioteca como subsídios para os alunos pesquisarem uma temática limitada [...].”</i>
E6	<i>“Tem duas coisas que profissionalmente me deram realização pessoal, uma foi a aprovação no concurso, que foi uma dedicação de estudo e a segunda foi agora no ano passado que eu consegui também entrar no doutorado, que também tive que ter uma grande dedicação, estudar e movimento de preparação de currículo e de ter coisas no currículo para apresentar, enquanto publicações, enfim, então foi pra mim bem marcante porque eu, a princípio, eu achava que eu não conseguiria, que eu não teria capacidade de entrar no doutorado, na área de educação, porque agora eu entrei na área de educação científica tecnológica, por não ter essa bagagem de mestrado nem na graduação, da área de educação, então eu achava que seria uma coisa muito difícil e realmente foi, mas consegui, estou bem realizada em relação a isso.”</i>
E7	<i>“No meu trabalho, eu acho que eu quando escolhi ser professor de gastronomia já em outra instituição, já vão-se 15 anos que eu deixei de ser um profissional só da gastronomia para ser um educador da gastronomia, isso que me marcou muito é que eu nunca imaginei que eu fosse ter um reconhecimento assim numa instituição como a nossa hoje, que faz eventos da formatura, faz eventos da certificação, das 3 primeiras turmas que eu dei aula, que eu formei, eu sempre dei aula de 2 disciplinas, que era: habilidades de corte de carne e habilidade de estrutura física de cozinhas e layout de cozinhas, sendo no primeiro módulo de cursos técnicos que tem 3 módulos o que mais me marcou foi o que eu fui homenageado pelas 3 turmas. Então, eu acho que o reconhecimento da minha realização pessoal, e espero</i>

	<i>continuar, é ser reconhecido por esses alunos. Voltei dar aula agora PROEJA e também sido bem reconhecido pelos alunos. Eu acho que o reconhecimento é quando tu vê que a turma vem em peso na aula, eles não faltam, e aí quando tu faz conselho de classe a maior glória é que os outros professores os alunos estão faltando a aula, e na minha não estão faltando, então o reconhecimento do meu trabalho perante os alunos é para mim situação mais marcante.”</i>
E8	<i>“Atualmente eu sou coordenador adjunto da UAB – Universidade Aberta do Brasil, convênio que a gente tem com a Capes, e isso assim me realiza bastante e marcou muito, pela aprendizagem, pela possibilidade de crescimento pessoal e profissional, principalmente, é algo que valeu a pena.”</i>
E9	<i>“Essa questão da realização pessoal, ela acontece em quase todas aulas práticas, porque como são aula de cozinha brasileira, a gente prepara uma série de alimentos e vê os alunos conseguirem compreender a cultura daquele lugar, por exemplo, Bahia, Salvador, perceberem que os alunos estão conseguindo compreender de fato como é que se faz um acarajé, um vatapá, fazer aquele vatapá ficar gostoso, cheiroso, aquilo dá uma sensação tão gratificante, de eles gostarem tanto daquilo, e falarem: “Ai, professora, vou chegar em casa eu vou fazer um monte, vou fazer para todo mundo, vou oferecer acarajé para todo mundo, vou servir tapioca para todo mundo, vou servir bobó de camarão para todo mundo, quindim para todo mundo”, inclusive agora, hoje acabei de receber um e-mail do aluno que está na Austrália: “Professora, pelo amor de Deus, me manda o seu quindim, porque a receita do seu quindim é a melhor.”. Então isso é uma coisa que dá muita realização, fazer, ensinar uma coisa que tu sabe que a pessoa vai usar, não vai botar na gaveta, vai usar para ela, para família, para o trabalho.”</i>
E10	<i>“[...] quando você vê um projeto pedagógico de um curso onde você trabalhou junto com uma equipe de professores em execução e vê que o resultado desse projeto pedagógico que se dá muitas vezes pelo fato do aluno já estar inserido no mercado de trabalho, onde você vê essa valorização e o reconhecimento desse aluno pela formação que ele teve, eu acho que isso é maior reconhecimento de realização pessoal.”</i>

E12	<i>“Ano passado, [...] consegui a bolsa do doutorado sanduíche, [...] foi para mim uma realização pessoal muito grande passar 9 meses lá fora, depois de passar por um edital, processo de seleção de projeto de pesquisa e voltei agora em junho.”</i>
E13	<i>“Aqui eu vou trazer um fato que tem a ver com a minha atuação como coordenadora da extensão do nosso campus [...] a gente começou a atender os pedidos que as prefeituras de outras cidades nos faziam para gente levar os nossos professores lá para fazer as capacitações, [...] ver a satisfação, a alegria desses alunos na sua formatura, a formatura de um FIC numa cidade de interior é talvez mais importante para nós alguém fazer uma graduação, fazer um mestrado, fazer um doutorado é uma coisa marcante e tu perceber que por meio do teu trabalho tu consegues contribuir e pretensiosamente mudar talvez um pouco a vida das pessoas, não tem preço, as manifestações que a gente via de carinho do pessoal na formatura especificamente, num caso, a importância que a cidade toda se mobilizou para dar para essa formatura [...].”</i>
E14	<i>“Antes de eu ser professora, eu trabalhei 15 anos em empresas privadas e com a faculdade eu comecei a ver que eu queria sair daquele mundo das empresas, trabalhar no mercado e trabalhar como professora. Então, quando eu comecei a dar aula eu senti essa grande realização profissional e depois como pesquisadora, com o mestrado, assim tudo, o ápice para mim dessa situação marcante eu gostaria de destacar a publicação que eu fiz no periódico internacional muito importante, muito importante na minha área e que eu consegui publicar um artigo dentro da linha de pesquisa que eu estou fazendo, então isso foi uma situação assim bem importante para mim, mas meu início também como professora me causou essa realização assim bem forte, que não foi no IFSC, eu comecei a trabalhar na Univali. Fui professora na Univali.”</i>
E15	<i>“Eu destaco a minha realização pessoal dentro do IFSC quando eu fui coordenadora de convênio, porque quando eu cheguei na reitoria, esse setor não existia, não havia nenhuma padronização das etapas de tramitação de convênio ou os convênios que já haviam sido feitos durante muitos anos da instituição, eles não estavam organizados, quando a gente queria algum convênio antigo ou não se achavam ou não</i>

	<i>tinham um lugar específico eles tivessem guardados, então ali eu acho que eu dei uma grande contribuição de criar praticamente esse setor, organizar e fazer com que as etapas fossem padronizadas para que a tramitação ocorresse da melhor forma possível e da forma mais fácil.”</i>
E18	<i>“A minha pesquisa do doutoramento que eu defendi agora dia 30 de junho. Foi algo muito gratificante fazer essa descoberta de uma escritora do século 19. [...] eu estudei Carmem Dolores, uma feminista ferrenha, no século 19, então isso já é algo inusitado, a mulher que defendia os direitos da mulher, o divórcio em pleno 1905, defendia o meio ambiente entre 1905 e 1910, ela denunciava, morava no Rio, ia frequentemente para Petrópolis, então ela dizia que aquelas serras estavam sendo devastadas de uma forma que, no futuro, as gerações futuras iriam sentir. Ela denunciava as ruas esburacadas no centro do Rio de Janeiro, então ela denunciava muitas questões sociais, muitas questões de gênero. [...] Eu fiz isso em 2 anos, num tempo muito curto, do projeto a defesa foram 2 anos e que eu mudei de orientador no meio do processo do doutoramento, eu comecei o projeto do zero e no meio do doutorado e consegui fazer isso e o trabalho foi muito elogiado e tanto que agora todos esperam que o livro saia em breve e ele vai sair.”</i>
E19	<i>“Esse do livro, agora nós estamos fazendo um outro trabalho também para valorizar os peixes locais da pesca artesanal, mas isso não resultou em algo, mas é algo que eu penso que vai se voltar mais para a população mesmo, seria mais extensão né, e o resultado vai ser melhor. Assim, não melhor, mas ele vai ter um outro nível, vai atingir a população num termo mais amplo porque assim um livro ele atinge só um povo específico, mas esse trabalho com os pescadores foi o que mais marcante acho.”</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE H: BUSCA DE INFORMAÇÕES

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Um projeto que a gente fez de pesquisa era para avaliar a competência em espanhol dos profissionais de turismo, mais especificamente de hotéis, eu e uma colega minha que participava do projeto, a gente foi visitar os hotéis do norte da ilha, que era a região que a gente tinha determinado, e a gente tinha que entrar em contato com a gerência para conversar e fazer esse primeiro contato para depois os alunos de Letras em espanhol das últimas fases da UFSC e irem fazer as entrevistas com eles, então era um projeto interinstitucional, mas a gente que teve que obter as informações iniciais para que o projeto iniciasse.”</p>
E2	<p>“Eu acho que foi meu pós-doutorado, porque eu fui incentivado por alguns amigos para que eu fosse, um amigo meu tinha feito na Espanha inclusive e aí eles que me deram toda assessoria para candidatura, documentação, essa parte burocrática que eu tenho um pouco de preguiça de ir atrás e aí eles foram bem importantes.”</p>
E3	<p>“Várias disciplinas que eu dei, elas não tinham o enfoque de empreendedorismo com os alunos que estavam se formando, e eles sabiam que eu era envolvida com empreendedorismo, já tinha feito cursos e tal, e por exemplo, eu dava uma aula de custos ou uma aula de comercialização que trabalhava mais a questão de marketing, mas não tinha nada de empreendedorismo, então eu criei um aulão de empreendedorismo para essas turmas que pediram. Deixei um pouco o outro conteúdo que eles poderiam estudar em casa, passei material para eles estudarem em casa e fiz aulões de empreendedorismo, assim com os cursos técnicos, porque aqui nenhum curso técnico tem disciplina de empreendedorismo e a gente está tendo agora mudanças de perfil que os alunos não querem mais ser empregados. Eu tenho uma aluna agora que mandou uma mensagem no Facebook que agora ela quer vender os Quindins dela, ela quer rever algumas coisas que eu passei e quer rever algumas coisas de empreendedorismo que ela não teve, que eu só dei assim, 4 aulas de empreendedorismo de uma disciplina de 72 horas, aí em 4 aulas assim eu estou fazendo</p>

	esses aulões de empreendedorismo para os cursos técnicos e está valendo bastante a pena, estão lá no projeto.”
E4	“Essa pergunta, quando eu entrei aqui em 2006, a gente tinha um montante de dinheiro inicial que esse campus ganhou por ser federalizado, de Brasília, para gastar e mobiliar os laboratórios e nisso a gente montou o layout, fez 3 orçamentos de cada forno, de cada mesa, de cada colher, inicialmente, precisava ser gasto esse dinheiro, e a gente não sabia esse valor, nem a reitoria na época que estava instalado aqui do lado sabia, então eu e a Rose Becker, diretora na época, fomos a Brasília, fomos e voltamos no mesmo dia de Brasília, só para saber qual que era o valor em dinheiro, quantos mil reais se tinha para gastar, para utilizar esse dinheiro, esse recurso, em mobiliar, estruturar os nossos laboratórios, então foi só para saber o valor, fomos lá e voltamos.”
E5	“No meu projeto de pesquisa do doutorado aonde eu fui aplicar meus instrumentos de investigação nos alunos de Florianópolis, instituto Mauro Ramos e os jovens alunos de Portugal, primeiramente é isso [...]”
E6	“ [...] elaborei um projeto do doutorado, agora como eu já estou há um ano, a gente tem que reelaborar esse projeto, eu tenho buscado várias pessoas aqui do IFSC [...] para conseguir ver se é viável o meu projeto ou não.”
E7	“Eu vou descrever uma, mas foram várias situações que eu tive pessoalmente obter informações, mas uma foi bem legal e impactante, e que nós implantamos um campus numa cidade bem pequena chamada Urupema, onde a gente tem um campus que trabalha com fruticultura e agroindústria, por ser nessa linha, nesse eixo de trabalho, a gente teve muito equipamentos, equipamentos são estufa, freezer, geladeiras, alguns fornos elétricos, muita coisa, e a gente precisava fazer um aumento da carga elétrica e a gente já tinha solicitado o prefeito que também já tinha solicitado à Celesc e a gente uniu forças e eu acabei indo a Lages, onde é a regional da Celesc, falando com o superintendente regional e explicando, convidei eles para vir ao campus, para vir à cidade e a gente acabou fazendo uma visita num dia festivo na cidade, inclusive tinha um evento e ele se comoveu com a situação da cidade e do campus e logo o projeto

	que estava dependente de ser contratado via uma empresa terceirizada que nós tivemos que ajudar a pagar, eles conseguiram fazer internamente o projeto e logo esse projeto foi executado, então isso eu acho que foi uma coisa que ficou bem legal assim, acho que de todos que eu fiz, são várias intervenções em situações.”
E8	“Eu participei de um projeto de extensão, agora recentemente eu fiz o projeto sozinho, tive que buscar informações, e na verdade saiu o resultado do projeto e não foi possível por causa de uma questão de escolha da linha temática que ele não se enquadrou, então essa foi uma experiência, assim, boa porque o projeto ficou muito bom, mas ele tem que ser adaptado para um próximo edital.”
E9	“[...] quando eu estava no mestrado, fui nos restaurantes para fazer a pesquisa eu me deparei com uma situação que a gastronomia regional e tradicional de Florianópolis está se perdendo, foi nesse momento que eu percebi essa questão e que me marcou muito e que aí, depois disso, dei início ao doutorado, mas na época eu fui pessoalmente. Então, paralelamente ao meu mestrado que fazia parte de conformidades de técnicas gastronômicas, não tinha nada a ver com patrimônios culturais gastronômicos, mas que paralelamente a busca dessas conformidade das técnicas eu comecei a buscar, então, a identificação da cozinha tradicional de Florianópolis e aí se abriu um mundo para mim, porque pesquisa em tudo quanto é comunidade, porque eu vi que a coisa está tão séria, está se perdendo de uma forma tão rápida toda uma identidade gastronômica construída ao longo de no mínimo 200 anos, um pouco mais desde 1748 quando os açorianos aqui chegaram e começaram a desenvolver junto com os índios uma gastronomia local, pelo menos 250 anos se perdendo assim rápido, aí eu, pessoalmente, comecei a buscar.”
E10	“Quando a gente trabalha a formação na área de hotelaria a questão da articulação com o mundo do trabalho, ela precisa ser constante até mesmo para que você possa trabalhar essa prática em convivência com a realidade que o mercado de trabalho, você não pode estar distante da realidade, então a gente busca isso constantemente por meio de participação de eventos, por meio dessa articulação com as entidades relacionadas à área de

	<p>hotelaria, à área de guia de turismo, pra poder viabilizar a questão de estágio para o aluno, para poder viabilizar a questão da aula prática para o aluno, para poder abrir campo de pesquisa para esse aluno, para poder abrir campo de trabalho para esse aluno, e até mesmo para a gente se aproximar das tecnologias que são de ponta, para que a gente traga esse conhecimento para a sala de aula, então são questões que têm uma atuação pessoal.”</p>
E12	<p>“Nessa minha oportunidade do doutorado sanduíche, eu realizei muita coisa que eu nunca imaginei que eu fosse fazer, mas uma em especial foi viajar, pegar um avião para visitar uma universidade, e em especial para entrevistar um professor que é especialista no meu tema, então eu estava em Barcelona, a minha professora fez o contato com o professor Segui, Miguel Segui, e eu fui até Palma de Mallorca, para uma universidade de Mallorca, para fazer uma entrevista e foi maravilhoso, assim, a gente conversou muita coisa do meu tema e também outras coisas acadêmicas, e tal. Então foi bem proveitoso e também estar de frente com o professor que é um Papa do tema, então foi bem emocionante.”</p>
E13	<p>“[...] nossa participação, minha do campus, dos alunos no fórum mundial de educação, foi muito trabalho, eu participei da comissão científica, [...] buscando informação, vendo como contribuir eu acho que foi um desafio muito grande e o resultado foi muito bom, foi muito trabalhoso, mas foi algo assim, para construir esse trabalho a gente teve que participar dos processos, a gente teve que buscar informações onde elas estavam, a gente não tinha uma situação assim: olha está aqui, para essa semana tem que dar conta disso, não, a gente tinha que ir buscando informação, a gente tinha que transformar aquela informação para os grupos que cercavam a gente ou alunos, ou colegas aqui do campus, então eu acho que o envolvimento de busca de informações para envolver a equipe, depois trabalhando esse contexto do fórum foi bem significativo, foi bem importante.”</p>
E14	<p>“Eu fiz um projeto no IFSC de pesquisa para trabalhar indicador de desempenho na área de alimentos e líquidos, então antes de eu montar esse projeto e definir, eu fui atrás de especialistas da área, pessoas que conhecem a área, que são empreendedoras na</p>

	<p>área para verificar, para fazer uma sondagem inicial desses indicadores, que indicadores que eles utilizavam, por exemplo, no seu dia a dia, que indicadores que eles não utilizavam, mas gostariam de utilizar para tomar decisão em seu negócio. Então, para esse projeto de pesquisa, eu fiz essa, digamos, uma pesquisa exploratória para depois poder caminhar com meu projeto melhor.”</p>
E15	<p>“Quando eu ministrei a disciplina de calçados em Lages na UNIPLAC para o curso superior de moda, eu não tinha muito domínio dessa área de calçados e eu fui para São João Batista, que é um polo calçadista conversar com o professor, que na época também dava aula de desenhos para ele me passar dicas, conhecimentos, informações, referências bibliográficas que na época acabaram me ajudando bastante.”</p>
E18	<p>“Em 2011 ou 2012 eu fui coordenadora de pesquisa, aqui no campus, na época não havia um grande investimento em pesquisas aqui, e eu encontrei os dados sobre a pesquisa no campus, muitos dispersos, desorganizados, então primeiro eu fiz um levantamento do que já havia sido feito em pesquisa aqui no campus, voltei a chamar pesquisadores que tinham deixado de fazer pesquisa, então fui buscar ajuda junto a pró-reitoria de pesquisa. Então, como eu estava aqui pertinho da reitoria, era fácil eu ir lá conversar com eles no intuito de fazer com que a pesquisa no campus aqui crescesse, então eu fui buscar na fonte as informações, de como fazer, de como proceder, participei de todos os treinamentos que eles fizeram, me ajudou bastante até como pesquisadora isso também me ajudou, não só na coordenação.”</p>
E19	<p>“Todos os projetos, estamos agora com um projeto valorização, valorização de peixes de baixo custo e da pesca artesanal. Então nós vamos lá com o pescador obter informações, vamos na secretaria obter informações, não é simplesmente o aluno, eu estou junto, em especificamente eu que estou ali encabeçando e coordenando inclusive, então eu acho que em todos.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE I: BUSCA DE OPORTUNIDADES E INICIATIVA

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“[...] o projeto de extensão que era para elaborar os livros de espanhol, que inicialmente eu e essa minha outra colega escrevemos os conteúdos dos livros, só que até isso se tornar livro, publicado, diagramar, não era um sonho tão tangível, mas assim, quando surgiu uma oportunidade pelo PRONATEC da escola contratar um profissional de diagramação para fazer o designer dos livros, a gente viu aí uma oportunidade fora do comum, porque não acontecia antes para poder transformar esse conteúdo realmente em livro e também no edital para publicar esse livro.”</p>
E2	<p>“[...] depois do mestrado, eu fiquei desempregado, voltei a morar em Araranguá, aí eu fui ser em ACT uma escola estadual, chegando lá eu fui trabalhar na periferia de Araranguá, e aí eu fiz, como eu estava sempre ligado a perfis, eu vi que muito daquelas crianças elas tinham ou sobrepeso ou elas tinham problema que estavam abaixo do peso, aí eu fiz um levantamento, com uma tabela nutricional de peso para meninos e meninas, aí eu peguei uma tabela daquelas com uma nutricionista e aí eu fui na farmácia do bairro para pesar todas as crianças e medir sua estatura, para fazer um levantamento, uma curva de como que estava a condição nutricional daquelas crianças naquela escola. Eu acho que isso foi uma coisa fora do comum assim, mas foi bem legal, porque depois na reunião de pais, a gente apresentou esses resultados, realmente havia várias crianças que estavam abaixo do peso, enfim, e isso me parece fora do comum, porque foi uma pesquisa muito mais que caberia para a nutricionista fazer ou professor de Educação Física, e não uma pesquisa geográfica, mas que naquele contexto eram situações que apareceu que eu achei que valeria a pena.”</p>
E3	<p>“ [...] Para iniciar um projeto, aqui no IFSC agora recentemente, veio um grupo pesquisar também professores da área de empreendedorismo que queriam fazer uma parceria com o IFSC, e dessa parceria, com o meu contrato acabando, eles querem me contratar para que eu faça um projeto todo de empreendedorismo para jovens agricultores fora do IFSC. Acho</p>

	que foi uma oportunidade que é consequência do meu trabalho assim, mas que eu nem estava contando, foi algo totalmente inesperado, [...] E agora eu também estou em outro projeto coordenando um projeto dentro da Fapesc, que também não foi algo pensado [...] mas são projetos que eu nem imaginava estar trabalhando, para mim, se eu pudesse só dar as aulas já estava muito feliz, mas eu não consigo, então eu vou pegando várias coisas.”
E4	“[...] No campus de Urupema, que quando eu cheguei eu fui conhecer as pessoas, a cidade, então ficando na prefeitura, conhecer as pessoas na prefeitura, conhecer as pessoas da secretaria de saúde, as pessoas da igreja, as pessoas da secretaria de educação, porque é uma rua geral onde tem todos os órgãos um do lado do outro e inevitavelmente o IFSC ia precisar de todos, desde uma biblioteca para instalar os servidores nos primeiros meses, uma secretaria de educação para fazer parceria e a gente poder usar, como nós usamos, uns computadores, que eram destinados aos professores municipais para a gente conseguir dar um FIC de informática para a comunidade, tinha um professor, mas não tinha estrutura física montada ainda para isso, conhecer a igreja que com seu espaço da cozinha comunitária nos cedeu para fazer várias FICs também de geleias, de compota, enfim, então uma situação dessa oportunidade que eu olhava para as pessoas: “Meu Deus, vocês têm tudo aqui, vocês têm tudo por fazer, tudo de bom, natureza, jovens, força de vontade” [...] Então, assim, eu vi uma oportunidade ímpar de ser feito muitas coisas, mas o perfil psicológico das pessoas que estavam lá não era esse, muitas achavam que, se ela tinha uma caixinha de lenha para esquentar a sua casa durante aquele dia e um chimarrão e um pinhão para comer estava bom, o dia de amanhã, ela não sabia e nem se importava muito, então eu vi uma oportunidade fora do comum para ajudar em projeto de extensão disso, daquilo, mas não dependia só da gente, dependia das pessoas.”
E5	“[...] para os projetos de pesquisa que eu tenho realizado internamente, a oportunidade são os editais de pesquisa [...] e também editais de participações em eventos [...]”
E6	“Essa eu não consegui pensar em uma coisa, uma oportunidade fora do comum, eu não consigo me lembrar.

E7	<p>“[...] colocar uma escola em Urupema, numa cidade que tudo indica que ela nunca vai ter alunos [...] onde a população não cresce, o pessoal fica numa idade adulta e vai estudar fora. A gente quer fazer com que o projeto era manter o trabalhador na cidade ou a filha do trabalhador fazendo curso técnico e concomitante com a escola do estado fazer com que algumas pessoas viessem de fora do município para estudar, então a gente viu que é uma escola que não pode nascer como escolinha, ela já nasceu como uma faculdade, a cidade tem orgulho em dizer que tem, nós temos uma faculdade IFSC lá hoje, porque estão vindo pessoas de fora para fazer curso Viticultura e Enologia. É a terceira cidade do país que tem um curso de Enologia e Viticultura pública, só tem uma em Bento Gonçalves e outra em Petrolina e a terceira é em Urupema por ser uma região por ter também muita produção de parreira de uva, de Videira.”</p>
E9	<p>“Esse mês mesmo estava numa das reuniões da Unesco que eu participo com o grupo de gestor para certificação de Florianópolis como cidade criativa da Unesco, e na reunião com o grupo de gestores que foi comentado que na Costa da Lagoa, aqui em Florianópolis, os seus habitantes estão preocupados com o esquecimento que está tendo a respeito de suas tradições gastronômicas, e pediu para Secretaria de Turismo, onde estava tendo a reunião do grupo gestor para que auxiliassem eles a fazer a identificação, isso foi ventilado nessa reunião, e ali houve uma oportunidade muito grande de poder contribuir. Porque como eu já tenho essa caminhada em outras comunidades, como Santo Antônio, Sambaqui, Pântano do Sul e Ribeirão da Ilha, a Costa da Lagoa se mostrou uma excelente oportunidade de contribuir, com eles, vê o que eu posso fazer, de que forma eu posso ajudar, e se Deus quiser vamos lá.”</p>
E10	<p>“[...] nós temos a Associação Brasileira de Indústria de Hotéis e essa associação está fazendo 50 anos aqui em Santa Catarina, [...] eles realizam um evento, o Encontro de Hoteleiros, há 20 anos, e eu vislumbrei a oportunidade da instituição [...] se aproximar mais na associação para que os alunos possam ter participação efetiva nesses eventos e que a gente possa criar um espaço de interlocução com os empresários, com a academia especialmente com o Instituto Federal. [...] Com isso, desde</p>

	2007, conseguimos a participação dos alunos de forma gratuitas nesse evento, [...] para que os alunos possam mostrar as suas pesquisas, tanto os alunos quanto os professores. [...] Então eu acho que isso aí foi uma das grandes oportunidades que teve para a instituição, especialmente para minha atividade como professora e coordenadora.”
E12	“Eu me recordei realmente da oportunidade do doutorado sanduíche, não estava nos meus planos [...] um professor daqui da escola que me deu contato da professora lá fora aí eu fui e escrevi [...] a agora abracei e vou.”
E13	“Aqui teve uma situação maravilhosa eu atuo sempre com eventos, [...] eu passei a vida fazendo isso e, enquanto professora, eu também sempre atuei na área e no mestrado, também continuei pesquisando na área e quando eu fui fazer o doutorado, tinha uma situação que eu nem acreditava muito que era a coisa de sustentabilidade em eventos, mas comecei aplicar [...] no doutorado quero pesquisar um pouco essa questão, mas daí muito solto e aí de repente lá em 2012 foi criada a norma a ISO 20121, que é uma norma específica em gestão da sustentabilidade em eventos aí eu achei, pronto, esse é meu objeto de pesquisa eventos e é esse caminho que eu vou seguir [...].”
E14	“Foi com o fim da minha graduação, nesse momento aí que eu pensei: ou é agora ou é nunca, porque se eu me distanciar da universidade que ia ser mais difícil entrar no mestrado depois, então nesse momento, no fim da faculdade, eu busquei iniciar que era o projeto que era o mestrado e daí ser professora.”
E15	“O projeto integrador da panificação que é uma unidade curricular desse curso, durante muito tempo ele era odiado pelos alunos porque o trabalho no final era um artigo que os alunos tinham que fazer e ninguém gostava, ninguém queria fazer e realmente era a disciplina que dava mais problemas e quando eu junto com outra professora ficamos “responsável” por essa unidade curricular a gente iniciou um processo de reestruturação que durou aproximadamente uns 4 semestres e a gente conseguiu fazer com que essa disciplina realmente integrasse todos os conhecimentos do curso, no final os alunos apresentavam uma oficina para convidados externos, fossem

	deles ou fossem convidados da instituição e eles entregavam uma cartilha com as receitas que eles estariam apresentando e todas as outras informações relacionadas àquelas oficinas, como higiene e manipulação, custos, embalagens do produto, como deveria se acondicionar e etc.”
E18	“Em 2011, eu e a professora Jane Petri fizemos uma pesquisa sobre serviço de táxi em Florianópolis e a ideia de fazer essa pesquisa surgiu a partir de um dia em que eu peguei um táxi no centro da cidade, o motorista foi extremamente mal educado, grosseiro até e aí eu cheguei aqui e comentei o episódio com a professora Jane, ela disse: “Por que a gente não faz uma pesquisa sobre serviço de táxi aqui em Florianópolis, já como a gente trabalha com turismo e o serviço de táxi é essencial para atender bem os turistas?” Então isso resultou numa pesquisa que nós fizemos, um artigo que nós publicamos no final.”
E19	“[...] a gente fez um projeto de fazer um filme sobre a reserva, de turismo, e a ideia só surgiu porque eu tinha um aluno e esse aluno ele tinha trabalhado na RBS com edição de filmagem e se ele não estivesse eu não teria feito o filme. Só foi possível porque eu tinha: “João, nós vamos fazer um filme então!” .Então foi a oportunidade que se tinha, até depois ele foi pegaram ele de estagiário pra TVIFSC, e eu disse não me tirem o bolsista, e mas nós conseguimos finalizar o filme só porque nós tínhamos o aluno ali.”

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE J: EXIGÊNCIA DE QUALIDADE E EFICIÊNCIA

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Na coordenação do curso de especialização, eu acabava fazendo várias funções que eu poderia delegar para várias pessoas e eu acabava fazendo justamente para conseguir que as pessoas fizessem, que era necessário ser feito no prazo e com a qualidade que a gente esperava, então muitas vezes eu assumia a responsabilidade de conversar diretamente com várias pessoas envolvidas, seja com aluno, com professores, com a equipe dos tutores, do próprio coordenador de tutoria, então, muitas vezes, eu acabava tendo que agir diretamente, quando não precisaria, para conseguir ter uma coisa cumprida no prazo ou que fosse com o padrão de qualidade que a gente queria.”</p>
E2	<p>“Sempre com meus bolsistas acontece isso, sempre eu tenho que intervir para que as coisas terminem como eu gostaria no prazo que elas têm, o edital tem prazo, a gente tem relatório para entregar isso, e eles têm prazo [...]. Eu sou muito ruim como orientador, porque eu sempre fui muito cobrado, então o padrão de cobrança que me foi cobrado eu acabo reproduzindo isso com meus orientandos e nem todo mundo é acostumado com essa exigência, então é muito difícil eu não sei orientar mesmo, eu reconheço, eu não sei porque a gente acaba que pessoas não têm muita liberdade de fazer como ela quer.</p>
E3	<p>“ A disciplina de relações interpessoais do curso técnico de guia de turismo, quando eu cheguei aqui, eu li a ementa o PPC e achei muito estranho os temas que tinham que ser trabalhados dentro do curso de guia de turismo, então fui atrás da coordenação e fiz várias visitas extra da minha carga horária, [...] fiz com eles várias visitas de guiamento para entender melhor o guiamento e o que eu tinha que trabalhar, eu fiz a análise de fala que nada disso estava previsto na minha disciplina, e mudei a disciplina completamente, para que atendesse o padrão que os alunos esperavam, porque eu peguei uma turma de guia de turismo extremamente competente. Alunos com formações, que já tinham viajado para vários lugares do mundo e com uma expectativa muito grande de ter a carteira profissional para sair da ilegalidade. Então eu fiz toda uma adaptação para que atendesse, cumprisse o PPC [...]”</p>

E4	<p>“[...] quando nós iniciamos em 2007, os primeiros cursos da área de panificação e confeitaria aqui, por questões naquele momento foi pensado em cursos de panificação e de confeitaria separados, e o retorno dos alunos egressos desses cursos, começaram a questionar um pouco isso e nós propusemos ao longo, acho que foi 2010 pra 2011, a junção desses dois cursos panificação e confeitaria [...] mas por questões de eixo tecnológico e questões que o MEC não aprova, em 2011, assim que eu voltei de Urupema, a instituição estava precisando de coordenador de cursos técnicos e eu me disponibilizei, e naquela época, questões de uma semana houve a necessidade de trazer para o CEPE a justificativa da junção desses cursos, panificação e confeitaria. Então foi feito uma dedicação grande para fazer, escrever essa justificativa e eu na época fui solicitada para ir justificar formalmente junto ao CEPE essa junção desse curso, então que ainda está em vigor para ser aprovado pelo MEC, por várias questões, já estão em ordem política, porque a gente tem cursos aí ligados a indústrias que competem com isso, então tem alguma coisa aí que vem de Brasília, então foi uma necessidade de adaptação desse projeto que precisou ser justificado de última hora junto ao CEPE, então não só a justificativa escrita, foi construída por mim junto com alguns colegas que estavam na coordenação na época, mas formalmente para atender aquele padrão exigido dentro da instituição.”</p>
E5	<p>“Aqui volta também a tese, eu tive que agir diretamente, principalmente na reta final, quando eu tirei férias ali entre um pouco de dezembro, janeiro e fevereiro trabalhando intensamente com uma data prevista e num esforço sobre-humano, mas num esforço muito grande consegui, dependendo de mim de escrever, de entregar essa tese na data e defender e depois fazer as correções.”</p>
E6	<p>“ [...] na minha primeira semana de férias, eu já me programei para ficar completamente mergulhada no meu projeto, então, porque eu tenho um prazo e quero que esse trabalho tenha um padrão de qualidade bom, então eu fiquei minha primeira semana eu fiquei de segunda a sábado, manhã e de tarde todos os dias, só parando para almoçar mergulhada nesse trabalho, escrevendo e pensando [...] eu me preparei para isso, me</p>

	organizei para que a minhas férias fossem para fazer isso, férias da escola.”
E7	<p>“Quando a gente fez as especificações, fizemos os editais, os projetos de compra para montar os laboratórios, na hora do pregão eletrônico, ganhou uma empresa que a gente não tinha referência, por site, não tinha referência por nenhum outro cliente que tivesse comprado e tudo que a gente pedia para ela, ela mostrava com que a legislação não fazia com que aquilo fosse obrigado, elas faziam se quisessem, então a gente acabou, como foi o melhor preço a gente acabou acatando, só que a gente teve que receber esses equipamentos forçadamente, só que quando chegou ele não atendia o padrão de qualidade que a gente necessitava, não atendia porque eles não tinham o aço que nós tínhamos botado no edital, eles não tinham o sistema de furação para fazer o arejamento da parte dos fogões, ele não tinha o acabamento decapado como a gente tinha pedido, e vários outros detalhes, então nessa situação eu tive que vir receber num sábado, o pessoal descarregou o caminhão, eu recebi, dei o recebimento provisório e uma semana depois eles carregaram porque a gente negou esses processos. Então se eu não tivesse vindo, se eu tivesse deixado isso para lá, eu talvez eu tivesse me incomodando até hoje. Não que a gente não se incomode com o que recebe, mas a gente procura sempre receber o melhor. Então eu acho que essa situação eu acho que foi, na verdade, não foi só uma questão só do prazo, mas foi principalmente uma questão de qualidade do equipamento que eu agi diretamente para impedir que o equipamento estivesse sido adquirido nesse pregão.”</p>
E8	<p>“Recentemente participei de um projeto de pesquisa no campus, era coordenador e ainda saiu o artigo final, bastante complicado de se conseguir publicar numa revista qualis da Capes, qualis A, e aí no final eu peguei o artigo mesmo e elaborei praticamente sozinho e consegui publicar numa revista qualis A, difícil, mas consegui.”</p>
E9	<p>“Isso volta e meia acontece, a gente ter que intervir, tem que agir diretamente, enfim, em algumas coisas que elas teriam o prazo correto. Agora uma questão que eu me lembro é de um DVD que foi produzido no ano passado, e que uma das pessoas contratadas para fazer a introdução do DVD, [...] que fala de</p>

	<p>Florianópolis, não foi feita com qualidade, nenhuma qualidade, [...] estamos refazendo ele para ver se agora a gente consegue concluir, porque foi muita intervenção que foi feita nesse trabalho que era para o pessoal fazer direito, corretamente e não fez.”</p>
E10	<p>“Em 2008, mais ou menos, com os técnicos de hospedagens nós iniciamos uma aproximação com ACIC. ACIC é associação e integração aos cegos. ACIC tinha uma estrutura de alojamento e precisava [...] padronizar, criar procedimentos de hotelaria para aquele estabelecimento ficasse dentro da ACIC. Nós desenvolvemos, através de um projeto integrador, junto com o curso técnico de hospedagem a padronização dos procedimentos operacionais para o funcionamento do alojamento, do hotel, vamos dizer assim que a ACIC o tinha, tinha 40 unidades operacionais, 40 apartamentos, então relativamente grande, então desenvolvi isso na turma dividindo em grupo de trabalhos, onde cada grupo de trabalho teria que desenvolver o(s) procedimento(s) operacionais padrões, então, assim, era um curso técnico, os alunos muitas vezes não tinham um amadurecimento necessário e a partir do momento que a ACIC tinha uma exigência maior sobre relação aquele projeto, então para que a gente pudesse dar conta e entregar, fazer a entrega de um trabalho de qualidade teve a intervenção minha e de mais dois colegas professores que ajudaram efetivamente na finalização desse projeto.”</p>
E12	<p>“[...] eu estava bem tranquila no mestrado quando surgiu a oportunidade do concurso eu logo pensei: se eu precisar ir para prova prática eu vou precisar ter o título de mestre para pontuar, e eu conversei com meu orientador, falei:” Francisco, eu vou fazer a prova do IFSC se eu for para a prova prática, título tal, eu vou precisar pontuação do mestrado para me ajudar, vamos correr?” “Vamos.” Eu nunca vi, eu acho que eu dormia 2 horas por noite e com a ajuda dele também para eu conseguir agendar a minha banca, tanto que minha banca foi com diferença de 2 dias da prova do concurso, para eu poder ter o documento de mestre para apresentar na prova de títulos que foi bem importante. E eu me lembro no dia da defesa ele ainda comentou que essa minha situação, os membros da banca compreenderam e eu melhorei ainda mais a versão final, já que</p>

	depois tava mais tranquila tal, eu atingi o mínimo necessário digamos para banca e depois dei uma melhoradinha para poder ter esse documento do título, se não eu acho que sem o documento do título muito difícil de passar na prova de título.”
E13	“São várias situações que a gente se depara que a gente faz um projeto, eu vou falar em eventos enfim, mas a gente se depara com algum contexto assim para realizar um evento bacana, bonito e os alunos eles trazem muitas ideias, daí eles contribuem muito e uma situação muito complicada é quando a gente não pode viabilizar esse evento ou no tempo que eles querem e a gente vai adequando ou quando a gente não consegue viabilidade econômica, por exemplo, então a gente e que a ideia é linda, que o trabalho é maravilhoso, mas que não tem dinheiro para fazer naquela situação, então uma situação difícil que a gente tem que interagir com os alunos que a gente tem que agir, que a gente tem que buscar possibilidades, patrocínio, eu acho que essa viabilidade financeira, nos eventos, pega bastante e que aí quando a gente consegue fazer, mesmo sem as condições ideais, aí dá uma satisfação assim de glória muito maior para todos os envolvidos, então é um retrabalho, é um trabalho extra grande que a gente tem que fazer, que não estava nos planos, para a gente conseguir atingir uma meta que a gente tinha estabelecido, então eu acho assim, essa coisa de ter as condições ideais para poder fazer os nossos eventos, que são as nossas aulas práticas é que são um desafio bem grande e que é quando a gente consegue dar conta apesar disso tudo é muito bom.”
E14	“[...] eu trabalhei em diversos planos de cursos, para a montagem desses cursos, disciplinas na área da gestão, trabalhei intensamente e também na elaboração de projetos e execução de projeto de pesquisa, então são situações em que você como professor tem que agir diretamente para atender os prazos para fazer o curso entrar no ar [...] e que realmente se a gente não tivesse se empenhado a gente não teria conseguido colocar no prazo disponibilizar toda estrutura para fazer o curso [...].
E15	“Aqui eu também poderia citar a situação relacionada aos convênios, porque muitas vezes havia uma necessidade urgente que eles fossem aprovados pelo procurador da instituição e que seguissem para as assinaturas, mas faltavam documentos, as pessoas não tinham muita noção de como esse processo corria e

	aí eu tinha que explicar e ir atrás do procurador para agilizar esse processo, então nessa área de convênio eu acho que muitas vezes eu tive que agir diretamente para que o padrão de qualidade desejado fosse atendido.”
E18	“Só consigo lembrar daquele mesmo período que eu era coordenadora eu organizei um seminário de pesquisa do campus, como eu estava sozinha na coordenação, sem outra pessoa para ajudar, foi uma batalha organizar esse seminário sozinha e dentro do prazo e para os seminários resultassem de fato em bons frutos, eu acho que eu consegui fazer um bom trabalho no final das contas, foi bem difícil.”
E19	“Em todos, porque assim, a edição, a gente teve um filme que a gente fez, a gente teve que editar, eu sentava como bolsista da diagramação fazia tudo junto, todos eles eu tive que pôr a mão na massa para chegar no final, não teve um que eu não tivesse feito, esse do filme. O do livro, diagrama não, é diagramar é do livro, do filme é, até o roteiro eu fiz, para fazer a edição, eu editava junto. No livro, eu, diagramar, eu sentava toda a semana com a pessoa que diagramava para fazer, para chegar no fim. Relatório, ultimamente eu tive que finalizar muito deles. Fazê-los, claro, eu sou a coordenadora que tem que finalizar normalmente os relatórios.”

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE K: CORRER RISCOS CALCULADOS

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“[...] Eu considere risco eu tive que dirigir nas estradas lá do oeste que eu nem conhecia, sendo que eu fico bastante insegura nessas situações novas e ainda tinha o professor que me acompanhava e eu tinha que pensar na minha segurança e na dele, então de certa forma eu considere uma situação de risco que envolvia o meu lado profissional, mas que graças a Deus foi exitosa, não aconteceu nenhum acidente, que a gente foi e voltou bem.”</p>
E2	<p>“ [...] No mestrado aconteceram várias coisas inusitadas, mais uma delas foi que eu tinha uma disciplina de epistemologia que era oferecida por um professor de filosofia e na Geografia a gente não tinha uma base de filosofia no currículo, [...] é muito difícil compreender filosofia [...] bom e aí quando a gente fez essa disciplina eu peguei o “Popper”, um filósofo muito difícil e a gente teve que ler o trabalho dele para apresentar [...] Quando a gente foi apresentar, ninguém sabia nada, ninguém conseguia articular as palavras para explicar o “Popper”, foi muito difícil, aí o professor mandou a gente sentar. E Disse: “Não, pode sentar que eu vou explicar esse livro.” E foi muito vexame para mim, eu nunca tinha passado por essa situação em que um professor tivesse me mandado sentar porque eu não conseguia explicar alguma coisa.”</p>
E3	<p>“No semestre passado [...] teve uma aluna que pediu uma validação de uma disciplina e foi um outro professor que já tinha dado a disciplina e eu fizemos a prova de reconhecimento de saberes, e entrou no meio da prova, eu dando aula e entrou na sala de aula para me questionar minha prova, e é obvio que ela não conseguiu o reconhecimento de saberes dizendo que estava tudo errado, eu falei: “Faça a prova.” Mas gritando pelos corredores, são situações, eu não sei se são situações de fracasso ou de insucesso, mas são situações de pessoas. E de sucesso, eu acho que contornar essas situações foi o ponto de maior sucesso que eu poderia ter tido, foram duas situações, na época, coisas que enxerguei como muito negativas assim, não queria que tivesse acontecido, de fracasso, mas que eu consegui reverter, reverter a turma para meu lado, reverti a aluna para o meu lado,</p>

	<p>acho que é superar, foi superado, eu sei lidar melhor com as pessoas hoje do que eu sabia na terceira semana dando aula, que foi tudo na mesma, parece que coincide cai tudo na mesma semana, uma já sabe que tu “tá” desestabilizada pela manhã e vem a outra e faz a mesma coisa a noite. Acho que é isso.”</p>
E4	<p>“[...] De sucesso, foi chegar na cidade de Urupema e sentar numa cadeira e numa mesa dentro da prefeitura durante meses, receber mercadoria, aprender como se faz todo o processo administrativo, aprender a ser fiscal de contrato, aprender a receber mercadoria, aprender como é que se faz o empenho, aprender todo o mecanismo administrativo, por mais que eu tinha bagagem administrativa e foi desafiador porque necessitou de empenho e aprendizado e esse sucesso então depois disso, manter, primeiro aprender a fazer tudo sozinha com o apoio da reitoria e dos outros colegas diretores, depois manter, ser porta voz disso pra um grupo de 12, 15 servidores primeiros que chegaram e a gente saiu da reitoria e passamos a conviver 8 hora diárias dentro da biblioteca municipal, onde tinha goteira, onde tinha..., a comunidade usava, enfim, com cada um trabalhando no seu computador, com um administrativo aprendendo as questões financeiro, o outro aprendendo as questões de gestão de pessoas, professores aprendendo a fazer plano de ensino, trabalhando por competência, reformatando a sua vinda de outras instituições, aprender o que era o IFSC, então além das capacitações que a reitoria fazia, quem ensinava era eu, porque eu tinha aprendido e era numa mesa redonda 6, 7, 8 horas por dia ali, a gente ficou alguns meses ali, porque não tinha estrutura ainda no campus. Então eu acho que consegui com que esses primeiros 2 técnicos e 10 docentes, mais ou menos, que a gente tinha, conseguisse captar a essência da instituição e trazer essa bagagem, formatando pra aquilo que viria depois de volta, o projeto ser aprovado no CEPE, para poder justificar, fazer uma parceria com aze, assim esse foi o momento bem sucedido, de sucesso. E fracasso, eu não sei se talvez fracasso, quando eu fui para Urupema o convite era para eu ficar 5 anos, na direção de Urupema e existia todo um delineamento para o campus, a gente sonhava na época ate de fazer um abatedouro para bois e falava da tecnologia de alimentos, no sentido de ter uma estrutura física que pudesse a comunidade utilizar e a gente usar aquele espaço para dar aulas</p>

práticas. Então assim, sonhos que hoje talvez não fosse bem assim, mas por haver necessidade na comunidade, a gente foi fazendo, adaptando isso, aquilo. Então na época já tinha possibilidade de vir recurso financeiro para construir laboratórios, então foi feito todo um projeto, eu e mais uma colega na área de tecnologia de alimentos fomos conhecer um Instituto Federal em Joao Pessoa, lá no meio do sertão, porque eles trabalhavam com tecnologia de alimento, a gente queria reportar um pouco isso, tanto pra Urupema como alguma coisinha aqui nesse campus, com recurso destinado, então há uma dinamicidade, as pessoas entram e trazem suas bagagens e mudam a historia contribuindo e delineando o caminho que vai se tomar, porque a gente, às vezes, pensa que é uma linha reta e não é bem assim, a gente precisa se adequando pra os movimentos que vão surgindo oportunidade, portas que se fecham, questões políticas entre município também, porque o IFSC depende disso, em lugares mais afastados. Mas eu vejo que algumas coisas que foram sonhadas naquele momento que eram imprescindíveis não foi dado continuidade, então, coisas que foi lutado para conseguir, foi dado a cara a tapa, principalmente diretores e servidores que estavam lá para conseguir determinadas coisas, mas o dinheiro era aplicado em outra coisa, porque tem questões que a gente, por não ter forças nesses campus pequenos acabam sendo encolhidos por necessidades maiores. Talvez uma questão de fracasso entre aspas, no sentido assim de coisas que poderia ser concretizada e não foram concretizadas. E outra questão também que agora me recorreu, eu estive a frente aqui no campus continente, vi coordenação de curso técnico e quando há conflito de aluno com determinado professor, por questões metodológicas, por questões, por alunos de alguma forma se sentir prejudicado ou diferenças em sala de aula, o coordenador que chama, então já teve momento de eu estar à frente da coordenação e ser chamada para conversar com colegas professores que dão aula para determinada turma enfim. Às vezes esse não é um movimento agradável, não digo de fracasso, mas é um movimento assim que, às vezes não dá o resultado que se espera, quando se precisa colocar determinada situação à frente e como é que se leva isso pra um professor, a turma às vezes não colhe o resultado que gostaria, o professor fica meio

	chateado porque às vezes a gente é colega e tem que trazer aquilo, então mesmo com o tratamento profissional às vezes essas questões deixam um pouco de desconforto.”
E5	<p>“Eu acho assim, quando você adota uma postura na vida geral, em termo geral e específico, você adota uma postura crítica de questionamento, seja do que for, é uma situação em que você se coloca de uma certa forma em risco, se coloca em uma situação não confortável e de repente de questionamento de uma relação, de uma estratégia, de uma relação de poder, então isso te põe em risco te coloca numa certa zona de desconforto, de se posicionar, se questionar e argumentar e, e aí..., claro eu estou trazendo mais as coisas que estão aí, mais presente, mas por exemplo a própria greve, você ser um professor grevista, participar das mobilizações enfim não digo que seria um risco, mas você se coloca numa situação de questionamento de uma situação dada.</p> <p>- E em quanto professor, você teria algum exemplo para me trazer em sala de aula, de projetos?</p> <p>Porque a aula é uma coisa que a gente já tem uma experiência aqui, você planeja, você tem um projeto de início, meio e fim, você tem no começo mais ou menos, uma proposta de plano de ensino, eu não vejo assim, eu não me sinto em situação de risco, em sala de aula. Talvez um questionamento um pouco mais agressivo de um aluno tipo uma estratégia, ou de uma concepção em que de repente exigiu assim uma postura de debater, assim com argumentos, mas com firmeza, você perceber uma tentativa, uma posição muito radical, a forma como se coloca.</p> <p>- Você lembra de alguma para me narrar?</p> <p>Num início de um semestre, quando eu fazendo a pesquisa das ideias prévias, os alunos perguntando o que eles achavam de história, num primeiro momento com a turma, e aí eu fiz uma categorização, uma categorização das ideias de vocês, aí um aluno que já tinha tido uma postura diferente disse: “Isso não tem nada a ver, com história não dá pra ver o futuro.” Sabe, começou assim com uma forma hostil, a questionar de uma forma hostil assim, um tom de voz, de deslegitimar totalmente a concepção de história do professor, e aí assim eu tenho uma postura de que penso que dou a vez, dou a voz, mas uma postura, um argumentado como eu falo racional, fundamentado,</p>

	<p>pacífico, e de um certo sentido eu coloquei o aluno mostrando que essa relação assim: “Eu não estou por aqui por acaso, eu fui credenciado para estar aqui eu tenho uma autoridade para estar aqui. E a relação do professor e o aluno é uma relação de poder, não que necessariamente tem que ser autoritária, mas é uma relação de poder, de autoridade.”, de uma forma firme, aí o aluno levanta e: “Então fique com o seu poder!” e saiu da sala, a gente sabe que o professor corre o risco, tem professores da rede pública que são agredidos, na relação com o aluno, mas assim são casos isolados, eu acho, mas claro, tem experiência que te marcam, tanto é que vem na minha mente agora como exemplo, mas penso que tenho feito um trabalho, tem uns questionamentos, mas eu acho assim, pode questionar, mas tem que ter fundamento, e eu tento ali convencer em convencer, persuadir, da validade do meu argumento, mas não pela autoridade, mas pela tentativa do argumento, um argumento fundamentado, seja alguma coisa que corresponde aos fatos, que corresponde a vida real, na vida prática.”</p>
E6	<p>“Uma situação que eu corri um risco, agora aqui pensando, é, tem relação com a greve, na primeira greve que eu passei aqui na escola a gente estava no primeiro semestre, eu corri risco porque eu me indispus com muita gente e ao mesmo tempo, claro que tinha os aliados e os não são aliados, mas eu meio que organizei, tive que organizar e encabeçar esse movimento para os que não queriam estar na greve, a gente meio que, a gente furou uma greve, para a gente que queria dar aula, foi uma satisfação, mas ao mesmo tempo é uma coisa aonde a gente tem um risco de repente as relações ficarem abaladas, enfim foi bem difícil, foi altamente estressante para mim, mas eu acho que no final foi um sucesso para o grupo que queria, a gente foi contra uma grande parte dos professores, mas e também foi bom para outros professores porque quando eles voltaram, a gente não tinha que recuperar o nosso calendário tinha uma coisa, não tão ruim como se ninguém tivesse dado aula, para mim foi uma situação que foi um risco e que no final das contas para mim foi, terminou foi sucesso, porque a gente conseguiu fazer o que queria e foi bom no final para todos.</p> <p>Eu não lembro de nenhuma, ter acontecido alguma coisa de fracasso. Lembrei de uma coisa assim, a gente chamou, nós convidamos, para a semana do meio ambiente um palestrante</p>

	<p>aqui para a escola e a gente não teve ‘corum’ os professores não liberaram os alunos para participarem, então para mim aquilo ali foi realmente um fracasso e durante muito tempo eu fiquei bem mal por causa disso, porque se envolve numa organização, de um evento, enfim onde no final das contas uma turma participa, vem uma pessoa, enfim eu acho uma coisa bem constrangedora inclusive, eu não sei se a princípio eu correria um risco, mas no final, você se coloca em risco porque está convidando uma pessoa e tu não tens certeza realmente se as pessoas vão abraçar a ideia, talvez seja uma dessas situações.”</p>
E7	<p>“Então são duas situações, uma desastrosa de fracasso, e uma de sucesso onde o fracasso ou o sucesso depende de mim, bom então na verdade uma desastrosa de fracasso na verdade foi quando eu assumir os riscos de montar os laboratórios meio que sozinho, porque tinha outros colegas, mas não tinha tanto conhecimento de equipamentos como eu e me auxiliaram assim de uma certa forma, mas eu não podia dizer que eu contava com eles 100%, porque eram mulheres e tinham filhos, mas eu também tenho filhos, mas eu não cuidava como a mãe, e acabava tendo mais tempo para me dedicar, então não culpo elas por não terem feito, para mim foi bom, porque eu pude fazer isso, então corri esse risco de ter apartado sozinho e tivesse dado errado eu seria o culpado. E uma outra que eu acho de sucesso dependeu de mim foi ter sido convidado de ser diretor de expansão como até hoje, e o sucesso, que eu não posso dizer que é sucesso, mas já teve 3 reitores e eu continuei nessa mesma atividade sempre colocando meu cargo à disposição e eles me pedindo que ficasse em função dos trabalho que eu desenvolvo nos campi, nas prefeituras e nas partes externas e levando, dando um apoio, um alento, mediando cada município que está sendo implantado, então eu acho que isso aí foi situação bem uma de sucesso e uma de risco no começo.”</p>
E8	<p>“Em relação a parte desastrosa, a experiência que eu tive no IFSC foi o curso que a gente implantou, não fiz sozinho, eu e mais 2 professores, e que o curso era muito bem montado, muito bem elaborado, mas a questão de fracasso ali foi a evasão muito grande que houve, foi uma sensação ali que poderia ser mais aproveitado. E a questão de sucesso, também não foi sozinho, mas eu</p>

	participo do NDE, e dois cursos superiores nossos do campus, e os dois foram avaliados com notas máximas pelo MEC recentemente, então isso eu fico satisfeito com o trabalho, sucesso do trabalho.”
E9	<p>“Uma questão no momento da situação desastrosa foi quando numa aula prática eu peguei uma ficha técnica de outro professor, que até então não tinha feito essa preparação, que é um cupcake com uma cobertura de chocolate, só que ao invés de cobertura, na ficha técnica estava escrito ganache, e a ganache é uma técnica de fazer um creme bem mole que é à base de chocolate com creme de leite na qual você envolve o bolo inteiro e a ideia não era envolver, era só uma cobertura, como se fosse um grande suspiro em cima, então seria uma cobertura dura, não uma ganache. Então foi desastroso, no final fiquei bem chateada, obviamente troquei a ficha técnica, arrumei tudo, mas é uma coisa que eu fico chateada é quando é para fazer uma coisa a coisa não sai como gosto, como eu quero, como eu entendo que é bonito, enfim, isso foi uma coisa que eu daqui para frente ali eu aprendi, que quando não for uma ficha técnica que não é minha, eu vou prestar muita atenção antes de fazer.</p> <p>E a questão do sucesso quase todas aulas acontecem, quase a possibilidade de um prato dar errado, mas os alunos me chamam, justamente como eu fiz o técnico que eu construí, que eu trabalho há muitos anos e vou cada vez melhorando mais eu entendo que ela está desandando, que de alguma forma está indo para o caminho errado, ensino como fazer para o caminho certo e é ótimo que a sala de aula é bom que a gente erre e não na rua que a gente erre, então erra ali com a professora, conversa, bate um papo e arruma e fica um sucesso.”</p>
E10	<p>“Eu posso falar de uma situação que teve em sala de aula onde eu desenvolvi um trabalho de pesquisa com os alunos e eu deixei o tema livre, era um trabalho de grupo, onde cada grupo teria que buscar um tema de interesse e teve um planejamento desses, de um cronograma, a ideia era que o aluno buscasse o seu tema de interesse e esse aluno buscasse a sua metodologia mais adequada, que veio trabalhar aquela pesquisa e aí, num determinado ponto, eu vi que o aluno não tinha aquela maturidade acadêmica para poder desenvolver aquela pesquisa,</p>

	<p>onde eu tive que interferi até mesmo delimitando o tema, definindo a metodologia, até que ao final a gente pudesse dar conta do trabalho conforme proposto, então assim, a minha estratégia inicial em deixar o aluno em certa forma, entre aspas, livre, para que eles desenvolvessem claro, com a minha orientação, mas com menos interferência, e eu tive que interferir. Então por um lado foi bom, teve um lado bom, mas também teve o lado ruim que também, daquilo que eu planejei não consegui, não tive o êxito, vamos dizer assim.”</p>
E11	<p>“Correr risco a gente corre todos os dias, basta estar vivo, viver é perigoso hoje em dia de maré nervosa, então viver é um perigo. Desastrosa ou fracasso? É quando você pode, como todo mundo pode correr, mas na criação de um projeto, uma expectativa de público maior do que a gente efetivamente tinha um projetou e a gente não alcançou esse primeiro número. Então na verdade, não alcançamos, mas também foi um aprendizado, porque em decorrência da não alcance, do número previsto inicialmente do projeto, a gente agora também é obrigado a rever, e buscar saídas para isso.</p> <p>E o sucesso, todo mundo quer ter seus 15 minutinhos de fama sempre, o ser humano adora aplauso, então eu acho que isso é inerente, aliás, acho que dentro da academia é uma coisa que acontece bastante, o ego, o sucesso, o eu, eu, eu. Então isso se acha bastante de sucesso, na academia, então nesse sentido não preciso me nomear assim. Que eu sei o que eu fiz em muitos momentos, basta pegar currículo Lattes, RSC, esses negócios que já está tudo registrado.”</p>
E12	<p>“De fracasso, foi fracasso, mas não foi frustrante, a minha ideia inicial era fazer o doutorado aqui na UFSC, aqui em Florianópolis, bem pertinho, na Geografia, que é a minha área, mas o professor não tinha vaga, mas não é frustrante, foi um fracasso porque não cumpriu com minhas expectativas, mas não me baixou a bola.</p> <p>E uma de sucesso foi o concurso do IFSC, que eu estava terminando o mestrado, vou fazer, eu e mais 5 amigos da turma do mestrado vamos fazer, ah, então vamos, e eu passei, desde 2009 eu estou aqui.”</p>
E13	<p>“Aqui também é mais complicado, porque têm coisas que dá vontade da gente rir, rir agora, mas tem coisas simples e têm</p>

	<p>coisas, assim um pouquinho mais complicadas, eu lembrei aqui essa questão do risco que poderia ser um desastre total, algum tempo atrás a gente decidiu fazer um evento aqui na escola, e era um evento para todos os servidores e voltado para a comunidade também, era um evento num espaço aberto e se chovesse ia ser o maior desastre o evento, ia ser horrível, e teve uma preparação de muito tempo, muita gente envolvida nesse processo para acontecer, aí na noite anterior ao evento estava aquele tempo horrível, aí eu falei com a nossa diretora: “E agora o que a gente faz? Porque a gente tem que decidir se a gente vai manter, ou o que a gente vai fazer”. Era muita coisa envolvida para simplesmente dar tudo errado, e ela disse assim: “Vai tranquila que amanhã vai ter tempo bom, vai ter sol.” E assim foi, então a gente foi tranquila, apesar da chuva que tinha, mas muito medo assim de que nada desse certo, de manhã cedo uma chuva danada e final da tarde, a tarde ficou tudo bem, o evento foi lindo, foi maravilhoso, então assim, é uma coisa que não depende de ti. Se tu tem uma situação que tu tens que convencer alguém e aí tu dá um jeito e tu convence, tu tem que contratar alguém e não tem dinheiro, tenta, negociar, de alguma forma, mas nesse contexto todo o trabalho que a gente fez dependia de ter tempo bom e aí a gente não tem controle, então assim, é uma situação até tola, mas é complicado porque é um fator fora do nosso controle e que vai ditar se as nossas ações vão ter sucesso ou não, então para nós na área de eventos é muito complicado, coisas que a gente não tem controle, que não depende da gente. E assim, usando esse mesmo evento e dizer que transformou-se numa coisa muito boa é o fato de tu perceber que como o tempo colaborou, tudo que tu tinhas planejado junto com teus colegas, foi tudo muito bom e todo mundo gostou e o público veio e as pessoas ficaram felizes, então assim, quando esse resultado acontece, não importa o medo que a gente sentiu e a quantidade de trabalho a mais que a gente fez, quantidade negociação a mais que a gente teve que fazer, mas aí valeu a pena e aí a gente faz tudo de novo.”</p>
E14	<p>“Eu sempre trabalhei para me sustentar, para pagar meu aluguel, pagar minha comida, eu não tinha uma família que me provesse, então a partir dos meus 15 anos eu tive que fazer isso por minha conta, então eu sou muito apegada ao trabalho, até hoje sou muito apegada ao trabalho porque 'pra' mim ele é a minha fonte</p>

	<p>de sobrevivência e quando eu percebi que eu queria fazer o mestrado, eu acabei a faculdade, estava trabalhando numa empresa há 9 anos, eu já tinha começado como auxiliar administrativo e eu tinha um cargo de gerente administrativo daquela empresa, então o que eu fiz: eu fiz a prova do mestrado na época, que era a prova da Ampad, administração e eu passei e eu pensei: eu vou fazer o mestrado e vou arriscar o que vai dar. Daí eu tive que sair daquele meu trabalho, daquele cargo de gestão, fiz um acordo com a empresa, saí e fui fazer o mestrado que eu queria. Então essa foi uma situação foi que eu corri mais risco, mas que logo se resolveu porque no meu primeiro semestre do mestrado eu já comecei a dar aula na Univali, então já resolvi, mas foi um risco que eu não sabia o que ia acontecer saindo dali, mas eu corri esse risco por quê? Porque na ocasião eu já estava casada, daí eu não estava sozinha, tinha um marido que podia me auxiliar, talvez se eu morasse sozinha ainda talvez eu não teria corrido esse risco e talvez não tivesse feito o mestrado.”</p>
E15	<p>“Quando eu vim para o campus continente, eu comecei a pegar unidades curriculares que não estavam dentro da minha área de formação e eu acho que isso gera um grande risco, né? Mas com a minha dedicação, com meu esforço, com meu comprometimento, com a minha disponibilidade em ir atrás e esse risco acabou dando certo eu acho. Em alguns momentos foi difícil porque dá uma unidade curricular pela primeira vez sem ter um domínio grande do assunto, podia dar tudo errado, mas eu acho que acabou dando certo.”</p>
E18	<p>“Só lembro de um caso que me marcou muito, marcou muito a minha carreira mesmo tendo já mais de 25 anos de atuação em sala de aula nessa época, 2 anos antes de entrar no IFSC, eu trabalhava na Educação de Jovens e Adultos na Prefeitura de Florianópolis e trabalhava numa escola que fica aqui no centro da cidade, atendia os alunos no turno da manhã. Houve um dia que, o trabalho da prefeitura é um pouco diferenciado, são sempre vários professores ao mesmo tempo na sala de aula e um certo dia tinha um aluno que não queria participar de atividade nenhuma, estava com um aparelhinho de som alto incomodando os outros, eu pedi para ele desligar, ele não desligou, eu mandei ele desligar e não desligou, eu disse para ele sair, ele disse que</p>

	<p>não saia, ficou um clima bastante difícil, eu disse: “Se você não sair, saio eu”, e ele: “Pois eu não vou sair.” Eu saí, fui para a coordenação e quando eu disse para a coordenação qual era o aluno é que eu fiquei sabendo que ele era o traficante de drogas que atuava na escola, ele não era só o usuário, ele era aquele que trazia as drogas para os outros dentro da escola, a coordenadora sabia, mas nós professores não sabíamos, ela, que tinha um pouco mais de tato com essas situações do que eu, nunca soube tratar muito bem essas questões, foi para sala de aula, chamou o aluno, conversou com ele separado, eu voltei para sala de aula e ele não voltou mais para a sala aquele dia. Quando eu saí ela me chamou, ela disse: “Você sabe que você correu risco de vida hoje?” Eu disse: “Não, não sei, por quê?” “Porque ele te ameaçou de morte.” Nesse dia, esse meu trabalho, naquele período ali, para mim, eu considero um fracasso, porque eu não soube lidar com isso, eu não tive coragem naquele dia de sair da escola sozinha, o meu carro estava estacionado quatro quadras dali, eu não saí da escola sozinha, eu liguei para meu marido que estava trabalhando lá em Palhoça, para ele vir me buscar na porta da escola e eu não voltei mais para a escola, eu abandonei esse trabalho, primeira vez na vida que eu abandonei um trabalho e não voltei mais, então por isso eu considero isso um fracasso.”</p>
E19	<p>“Algumas visitas técnicas com alunos em que também dependia de externo, você arriscar em levar os alunos, isso já aconteceu, mas com sucesso, apesar de nenhum desastre aconteceu aí, porque, muitas visitas, por exemplo, vai numa aldeia indígena, vai na comunidade de pescadores, às vezes você marca e você tem um problema dessa pessoa para te recepcionar, como algumas colegas aqui, chegaram lá e não tinha ninguém, estava com turma de 40 alunos e não ter ninguém para recepcionar, é em termos de aula é um desastre, vários níveis de desastres. Em termos de projetos também, porque eu acho que cada projeto, que eu penso muito em projeto com repercussão social, então eu penso no fim, e aí você sempre corre um risco porque não é o meio a minha meta, muitas vezes a produção científica fica no meio ou no fim científico da informação ali, mas não no fim social, daí quando o projeto tem um fim social, você corre um risco se vai conseguir ou não aquilo que você propôs, os cursos novos também, desde a demanda de cursos, vem um curso novo</p>

	que parte da proposição a ideia, também é algo que é um risco.”
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE L: PERSUASÃO E REDE DE CONTATOS

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Bem para essa situação eu penso assim, que nas próprias aulas a gente tem que persuadir os alunos constantemente para que eles façam as tarefas, para levá-los a perceber a importância daquilo que a gente está tentando ensinar, então muitas vezes não é fácil, é necessário realmente persuasão, para fazer alguma tarefa que muitas vezes eles consideram irrelevante, ou chata, ou difícil, mas que a gente, como professor, tem um propósito, tem um objetivo com aquela tarefa, com aquela explicação, então muitas vezes o professor precisa usar da persuasão para convencer o aluno a aprender e a se interessar por uma coisa que inicialmente seria chata ou desagradável para eles.”</p>
E2	<p>“[...] comecei uma nova graduação, eu sou o único professor de Geografia aqui no campus, escolhi fazer minha graduação noturna justamente para evitar que nós tivéssemos problemas com horário de aulas, porque na maior parte dos meus horários de aula são pela manhã e à tarde[...] daí fui falar com a coordenação para que eles ajustassem meu horário. [...]”</p>
E3	<p>“Eu sempre tive a ideia de que dar aula não é só dar aula dentro da sala de aula. E aqui no IFSC a gente tem uma prioridade para o curso de técnico de guia de turismo no qual eles têm dinheiro, têm transporte, têm essa viabilidade toda para fazer a visita técnica. Nesse semestre eu consegui realizar uma visita técnica sem recurso do IFSC, foi quase implorando para conseguir um ônibus, eu tive que ir na direção, no chefe geral, na direção maior, coordenadores de curso, fiz toda uma relação de nomes e assinaturas dos alunos que queriam fazer a visita, que não eram um projeto meu, já comecei um projeto do semestre passado que já tinha que fazer essa visita na disciplina de empreendedorismo, fui numa turma que eu nunca tinha dado aula, liguei pra eles: “Olha, eu vou ser a professora de vocês no semestre que vem, eu quero que vocês assinem porque a gente vai fazer uma visita técnica, vai ser super legal e eu quero conseguir recurso.” O recurso que consegui não dava para pagar o hotel dos alunos, mas consegui 2 ônibus que pudessem, um para levar os alunos que não tinham condições financeiras para pagar, para ficar no hotel e trazer eles de volta na sexta e outro ônibus para buscar eu</p>

	e outros alunos que ficaram no hotel, e a coordenadoria do curso de hotelaria do curso acabou comprando a minha ideia e foi junto, porque os alunos que não podem ter deslocamento sozinhos. Então acho que foi de uma persuasão generalizada, porque foi com duas turmas, coordenação, todas as chefias, até o pessoal do transporte também e deu certo.”
E4	“[...] quando eu estava na direção do campus de Urupema, como a cidade era pequenininha de 2,5 mil habitantes, era meio que ilhada na época, [...] uma forma de ganhar aluno era além de fazer uma boa divulgação na cidade, trazer alunos dos 2 municípios vizinhos que eram mais perto e acessar essas prefeituras, [...] convencer os prefeitos e a Secretaria de Educação dessas 2 cidades que tinham menos entusiasmo, sonhavam menos, não eram tão dedicadas à parte educacional, eu acho que foi algo que exigiu um pouco da postura minha como diretora, levar a proposta do IFSC de Urupema. Verificar se as prefeituras poderiam ter ônibus para levar os alunos, convencê-los de que seria benefício, que é uma escola federal, estava com todos os professores e que estava disponível, a gente poderia trazer ali 50, 40, 60km de distância, bastava trazer os alunos que a gente ia ajudar esses municípios a crescer de alguma forma, então nesse caso talvez persuadir esses municípios e essas pessoas em liderança não foi nada fácil, tanto que a gente não conseguiu no primeiro momento parceria com esses municípios. Foi muito, muito devagar e um processo contínuo.
E5	“[...] de uma forma a gente faz isso no cotidiano, quando a gente conversa, quando a gente narra, a gente está sempre querendo convencer que o outro, dessa intenção de locutória de que a pessoa entenda o que você quer dizer ou que ela aceite a sua visão do mundo, a sua interpretação das coisas e isso está permeado na comunicação humana. [...] o professor, quando ele narra um determinado conteúdo ele não é neutro, não existe neutralidade, não existe imparcialidade, eu tenho um bordão que eu uso: nem todo o ponto de vista é vista de um ponto; que a vista de uma posição[...].”
E6	“Aqui eu lembrei de uma situação que acontece, na verdade já algum tempo na nossa organização dos horários, então como eu tenho uma disciplina aqui eu trabalho com disciplinas que são

	<p>voltadas para a questão de sustentabilidade, questões ambientais, enfim, dessas áreas técnicas, então eu gosto bastante de fazer visitas técnicas e muitos professores queriam enquadrar as disciplinas, ou em 4 aulas ou em 2 aulas, que a gente não poderia ter essa flexibilidade de um dia ter 2 ou outro dia ter 4, enfim a partir disso toda vez que a gente fecha um horário, eu tenho tentar convencer um outro professor, a fazer troca de horários, para que a gente possa, para que eu possa ter dias de 4 aulas para fazer visita técnica e dias que eu tenho 2 aulas porque quando tem teórica não tem 4 aulas de educação ambiental, muita coisa, então como eu gosto bastante de atividades práticas, então 'pra' mim isso é um movimento que eu tenho, que vou a cada semestre conversar com o professor, a podemos trocar tal dia, são vários, não é um dia só, então eu tenho sempre que estar convencendo alguém a fazer essas trocas.”</p>
E7	<p>“[...] eu tinha dois colegas que eu precisava montar algumas coisas no laboratório, demandava de silicone, furadeira, de parafuso e assim por diante e de algumas instalações hidráulicas, elétricas e etc. O que aconteceu? Eu pedi, nesse momento eu estava como chefe do campus, era férias da chefe e aí eu pedi para eles me ajudarem a fazer as coisas e sempre houve uma desculpa e nesse momento eu, como eles não faziam, eu peguei e fui eu mesmo. Trouxe as ferramentas de casa e comecei a instalar, foi uma maneira que na mesma hora tudo que eu pedia eles faziam rapidamente, porque eles sabiam que se eles não fizessem eu mesmo faria.”</p>
E8	<p>“Na verdade a questão de persuadir, a gente como professor procura sempre, eu também persuadir os alunos a gostarem da unidade prática que a gente trabalha, exclusivamente na parte de cálculo e gestão financeira que é uma área que muita gente tem dificuldade, então a forma de apresentar conteúdo e fazer com que eles gostem de estudar para poder aprender eu acho que é uma parte que eu procuro mais, assim, persuadir todos os alunos, muitos eu consigo, alguns têm alguma dificuldade nele mesmo, acho que na maioria dos casos acabam gostando e aprendendo bastante, fazendo dados que envolvem essa questão financeira de cálculos.”</p>
E9	<p>“[...] dar 2 turnos consecutivos de aula práticas, entrar na cozinha às 8 da manhã e ficar até as 6 da tarde para mim é uma</p>

	coisa muito difícil, porque gasta muita energia, eu gosto muito de me dedicar, conversar bastante com os alunos, e fazer tudo que eu posso em sala de aula, e eu não consigo, então eu tinha que convencer, tinha que explicar, tinha que falar os motivos da minha saúde para o pessoal do departamento de ensino. E graças a Deus, foi bem aceito sempre e eu consegui melhorar o meu horário nesse sentido dar aula todos os dias, mas não dois horários contínuos.”
E10	“Isso está dentro da atividade do ser professor, principalmente quando ele desenvolve trabalhos de pesquisa, muitas vezes o aluno vem com uma ideia, orienta trabalho de pesquisa, muitas vezes o aluno vem com uma ideia que muitas vezes ele não tem o conhecimento prévio ou ele não tem tempo para poder dar conta daquele objetivo que ele propõe. Então você tem que trabalhar tudo isso com o aluno para que ele consiga atingir o objetivo proposto do trabalho de pesquisa.”
E12	“O que me vem na cabeça agora o convencimento do meu tema de pesquisa do doutorado, porque como eu moro em Florianópolis agora, mas eu morei 5 anos em Balneário, minha pesquisa do mestrado foi lá, minha convivência foi lá, o meu orientador queria inicialmente que eu pesquisasse em Florianópolis. Sendo que no meu primeiro ano inteiro do doutorado eu fui lendo Florianópolis, porque eu moro aqui, porque tem que ser aqui, mas teve uma hora que eu falei: não. Eu levei as razões para ele, toda essa minha intimidade com Balneário Camboriú, o histórico de pesquisa, a vontade mesmo, a identificação maior com a cidade que eu vim morar inicialmente aqui, então eu o convenci a mudar objeto de estudo, o foco mesmo na pesquisa, aí mudei 'pra' Balneário e depois fluiu.”
E13	“Aqui eu não vou descrever uma situação específica, eu vou falar de um contexto, como eu trabalho na área de eventos, a gente trabalha muito com aulas teóricas e práticas, então assim, todo o início do semestre ou todo grupo novo de alunos que a gente recebe, a gente tem uma necessidade muito grande de argumentar muito com eles para a gente poder mostrar para eles o que a gente vai desenvolver durante o semestre, então se eu digo para eles: “Olha, até o final do semestre a gente vai fazer um evento X, alguns vão gostar muito, alguns vão se assustar,

	vão ficar com medo, vão achar que não vão dar conta”, então essa situação para mim de persuadir é essa argumentação constante, essa argumentação diária que a gente faz com os alunos, para que no final eles percebam que eles realmente aprenderam, que eles percebam que vão dar conta de uma situação. Então é importante para mim, é mais importante para eles essa situação, mas para mim é importante enquanto professor porque aí eu consegui conduzir eles, deles confiarem na condição para chegar no final do processo para dar conta de um evento, de uma missão que eles tinham, então essa persuasão que tu te referes é essa argumentação diária que a gente faz com os grupos para a gente juntos fazer essa construção.”
E14	“Eu comecei a minha vida profissional como vendedora em lojas, no comércio, e aí eu sempre gostei da área de administração, tanto que eu estou na área ate hoje, então eu fui, atrás de emprego num jornal que era auxiliar administrativo. E eu cheguei na frente do entrevistador, que seria meu futuro chefe, e ele olhou meu currículo e falou assim: “Você nunca trabalhou como auxiliar administrativo, você trabalhou como vendedora.” E aí eu disse: “Mas se você não me der a primeira oportunidade eu nunca vou ter experiência como auxiliar administrativo.” Então essa entrevista, ela foi muito importante para mim, porque eu tive que realmente convencê-lo de que eu não tinha muita experiência, mas tinha muita vontade e eu queria para mim trabalhar nessa área então assim foi uma situação que me marcou bastante.”
E15	“Ainda relacionado a minha vinda para Florianópolis de Araranguá, eu tive que persuadir muita gente, convencê-las que eu seria capaz de fazer outras coisas, embora não fosse na minha área, porque na época eu lembro que muita gente era contra, falaram que não tinha coisas que eu pudesse fazer ou que achavam que não, que eu não ia ter como colaborar, mas eu acho que eu consegui provar que eu realmente eu podia dar essa colaboração e eu vim.”
E18	“Não lembro de nenhum caso aqui no IFSC, mas lembro de um caso do tempo que eu trabalhei numa faculdade particular, em São Luiz do Maranhão, onde eu trabalhava antes de vir para Florianópolis. Eu trabalhava num curso de Letras e o curso era português e inglês e eu dava a disciplina de Teoria da Literatura

	<p>e Introdução à Literatura Brasileira, e um dos alunos que fazia o curso porque gostava do inglês, e somente do inglês, ele se recusava a assistir às minhas aulas porque ele não estava lá para cursar literatura ele estava lá para cursar inglês. Eu fui insistindo até que ele conseguiu aceitar assistir às minhas aulas, não só às minhas, como as dos outros professores que não eram da área de inglês, especialmente as minhas, eu era conhecida como uma professora bastante rígida e Teoria da Literatura era bastante difícil para ele, ele foi meu aluno por 2 semestres, Teoria da Literatura 1 e Teoria 2. E eu sempre dizia para ele que um dia ele ia me agradecer por insistir tanto. Ele passou nas 2 disciplinas raspando e quando foi no penúltimo semestre, quando ele teve que escrever a monografia de final de curso, ele veio me procurar para ser a orientadora dele na monografia. Então isso para mim, foi assim, demorou mais de 3 anos para eu conseguir persuadi-lo, mas eu consegui persuadir.”</p>
E19	<p>“No final, com argumentação você sempre, pode ou não levar o outro, se a argumentação é bem fundamentada a pensar de uma certa forma. No fundo a educação é isso, você junta as informações porque você quer no final o aluno chega a pensar daquela forma, talvez não seja, existem muitas formas de se pensar e de se entender algo, como dizer com as lentes da ciência. Agora persuadir eu acho complicado, acho que para poder alcançar seu objetivo, eu acho que trazer informações para justificar o porquê daquela ação, isso em muitos momentos. Mas persuadir é difícil responder dessa forma eu acho para alguém alcançar seus objetivos.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE M: INDEPENDÊNCIA E AUTOCONFIANÇA

Nº	ENTREVISTA
E1	<p>“Aqui eu lembro da minha formação acadêmica e que reflete na minha formação profissional, que no mestrado, quando terminei a graduação, eu tentei uma prova de mestrado lá no Paraná e eu fui aprovada na prova, só que meu projeto foi reprovado, então eu desanimei, momentaneamente desanimei, mas depois com ajuda e incentivo de uma amiga também, ela falou: “Você tem que voltar, você tem que voltar a estudar, não pode desanimar.” Daí eu me escrevi num curso de especialização e quando eu vim morar aqui em Floripa, ficou mais acessível que tinha uma Universidade Federal, aí eu já cheguei aqui e já no mesmo ano já fiz a prova do mestrado e consegui realizar esse sonho, que era fazer o mestrado e agora continuo no doutorado.”</p>
E2	<p>“ [...] no relatório de geologia eu achava ele que ele estava bom, mas eles vinham todo rabiscado, eles tinham muita coisa. No segundo relatório eu achava também que ele estava bom, e ele vinha todo rabiscado, ou seja, eu não consegui fazer um relatório de geologia bom, eu nunca consegui ser um aluno brilhante em geologia, mas eu sempre a reconheci como uma excelente professora, tanto é que eu fiz 4 disciplinas com ela. Era uma professora muito exigente, os alunos às vezes fugiam dela como professora e eu sempre continuei ali, porque eu achava que aquela professora, sendo excelente como ela é, ela ia melhorar, por mais que ela não fosse o 10, que eu poderia ser como professor eu era 7,5 ou 8,0 com ela, mas era o 7,5 ou 8,0 que vai mais que o 10 com outro professor mais fácil, sabe.”</p>
E3	<p>“[...] eu tive uma situação de um aluno que dormia nas minhas aulas, ele não conseguiu atingir o conceito mínimo para aprovação, [...] eu fiz o possível e o impossível e na última semana de aula que ele já estava reprovado, começou uma persuasão do IFSC inteiro de me pararem no corredor, de me puxar o braço, de colegas me colocando uma super pressão de que eu tinha que aprovar ele. O núcleo pedagógico me chamando, a psicóloga me chamando, todo mundo me falou, e eu falei: “Não, ele está reprovado eu não vou fazer nenhum estudo dirigido, eu não vou recuperar um semestre inteiro na última semana de aula. Eu me coloquei à disposição de todos os</p>

	<p>alunos de maneira igual, não vou mudar minha posição, e ele foi reprovado na minha disciplina.”[...] Todo mundo tem uma situação de vida, tem história que tem que ser considerada, mas acho que não é por isso que a gente abre mão de todos os critérios que foram construídos. E eu acho que esse aluno está melhor, melhorou.”</p>
E4	<p>“[...] no início estava só eu, depois vieram os primeiros servidores e formar um grupo coeso construindo as ideias para colocar em prática e os primeiros alunos, primeiros projetos em vigor, para ter uma noção, tudo por fazer a gente tinha um rabicho de luz puxado da oficina da prefeitura para poder ligar, porque a gente ainda não tinha autorização da Celesc para isso e como Urupema as temperaturas são muito frias a gente pegava, em 2010, peguei menos 8 graus, foi a mais baixa que tive lá, de ligar 2 aquecedores e o disjuntor da luz elétrica cair porque não dava conta. E os professores querendo dar aula e gente que estava com sede para pôr em prática também os seus conhecimentos, muitos mestres, doutores. Enfim e a promessa da reitoria no início da gestão que eu estava lá para colocar recurso e construir laboratórios para áreas de alimentos práticos, cozinha onde pudesse manipular, matérias primas regionais, a maçã, a uva, o pinhão, sonhos, então, os contatos que eu tinha como diretora participando de outros movimentos para diretores aqui pela reitoria, quando vinha para Florianópolis, a sensação que eu tinha era que tinha uma mensagem assim: “Vamos lá diretores, vamos, façam representar a instituição com determinação, com uma certa força, sendo escudo mesmo, sendo escudo” e chegar com o discurso assim: “Não, pessoal, vamos lá.” obrigava o pessoal a passar as 8 horas por dia juntos, construir, e isso começou, no início foi muito motivador, mas no final de um ano, os servidores começavam a desgostar, porque estava tendo assim uma certa monotonia por não ver a possibilidade da gente efetivar as aulas, como o IFSC tinha nos campos daqui, Florianópolis por exemplo, então a gente estava num movimento de expansão, que é uma mudança muito grande e fazendo essas pessoas novas entenderem que no início é improvisado mesmo, no início o que a gente tem é isso, no início essa questão de manter ali as forças erguidas com essa movimentação inicial de desgosto foi algo que precisou energia além da conta, para não desanimá-los, mesmo eu sabendo de</p>

	algumas coisas às vezes em discussões aqui, eu amenizava essas informações, para mantê-los entusiasmados, para mantê-los motivados, para mantê-los sonhando e capazes de efetivar de dar continuidade.”
E5	<p>“Eu acho que, trazendo também para o Instituto, não diria resultados desanimadores, mas no começo, por exemplo, porque foram disciplinas novas para mim, História de Santa Catarina, História da Arte com Guia de Turismo, é uma matéria que eu tinha maior familiaridade, mas, por exemplo, o conteúdo só de História Santa Catarina não era específico, um conteúdo novo, eu tive que ir atrás para preparar as aulas. Em História da Panificação em Gastronomia é uma disciplina nova, em construção, é uma nova disciplina da história, mas é muito interessante, é uma perspectiva diferente, é um objeto diferente, um ponto de vista diferente e que assim, talvez no começo eu não tinha esse preparo para chegar no primeiro momento e estar consolidado, tanto na parte de concepção e de estudo do conteúdo, então no começo, até por característica socioeconômica do perfil do aluno de Gastronomia, cada curso tem um perfil socioeconômico e aí essa coisa assim de repente ter críticas iniciais, dessa coisa, a é muita história e pouco gastronomia e até admitir essa crítica no início que eu não tinha muito domínio aqui, então reforçava as tintas na história, mas eu venho, é um desafio não desanimadores, mas resultados aí por melhorar, venho melhorando, mas essas críticas especificamente da História da Gastronomia se mantêm, mas eu mantive meu ponto de vista de que claro eu tive que equilibrar a história e a gastronomia, mas isso é uma falsa dicotomia, manter a minha concepção de história, o meu conceito de gastronomia, História da Gastronomia é você abordar a história da gastronomia, a história na gastronomia, a gastronomia na história, e de saber, de ter uma concepção, ter um conceito e que mesmo assim no primeiro momento o aluno não perceba, porque tem um “pré-conceito”, um senso comum do que é história, o que é gastronomia, que eu faço esse debate no começo das ideias prévias, o que é história, o que é gastronomia, porque estudar a história da gastronomia, o que você quer aprender, o que você sabe, entende, e que nesse primeiro momento eles ficam um pouco angustiados, acham que aquilo não é o conteúdo e já é o conteúdo, então ter o seu ponto</p>

	<p>de vista, você já tem essa experiência, você sabe onde você quer chegar, você sabe da concepção da história da gastronomia, que conteúdos, que competências, que valores, então você reafirmar essa ponto de vista, talvez lá no final, na autoavaliação, cai um pouco a ficha, aí você vê que tem um percentual interessante, ou o percentual da maioria, que achou o trabalho significativo e que sempre vai ter 1, 2, 3, ou 4 que vai ter essa crítica e é uma crítica pertinente, mas que eu acho que o ponto de vista do professor você tentar atingir a satisfação ou reconhecimento da maioria é o que importa, você pode chegar no final do curso e continuar discordando da minha concepção, achou que faltou aquilo, faltou aquilo, mas a autoavaliação da esse legitimidade, que é uma pesquisa, mas aqui, de tantos, e tantos acharam que foi legal e você até relativiza um pouco essa coisa que às vezes é uma opinião pessoal do aluno e que a opinião dele não é a verdade coletiva, não corresponde, então essa coisa assim, não meio cabeça dura, mas de saber o que é história, o que é gastronomia quando se junta esses 2 conceitos é uma terceira outra coisa e o que você quer desenvolver, que competência que você quer desenvolver, que conteúdo você vai abordar, que habilidades você vai estimular e de defender isso no plano, e quando chegar naquela avaliação, a ansiedade e tal, nós fizemos isso, nós fizemos aquilo, eu queria desenvolver a leitura, eu desenvolvi a escrita.”</p>
E6	<p>“Eu estou numa situação porque eu não estou feliz com essa greve, não estou me sentindo à vontade, não quero dizer que eu estou fazendo greve, eu convivo com pessoas que ganham bem menos do que eu, eu vejo que a situação do país não está legal, que tem um monte de gente desempregada então eu tento manter meu ponto de vista, os resultados são desanimadores, enfim a gente está em greve, o campus está parado e eu tentei antes de sair de férias chamar os professores, falei: “Gente, vamos conversar sobre isso antes de sair de férias.” Que a greve começou no nosso primeiro dia de férias e muitos professores passaram por mim e disseram: “Aquela reunião eu não vou, mas eu sou contra.” E então, e aí a gente se reuniu em poucas pessoas, pouquíssimo, acho que tinha 2 professores e outros técnicos administrativos, então 'pra' mim foi um resultado bem desanimador quando a gente voltou de férias, eu tentei de novo articular, para a gente conversar antes de tomar qualquer</p>

	<p>decisão e a gente não conseguiu, porque aí já tinha o pessoal do sindicato, e rola uma pressão, eu não sou contra todas as greves do mundo, mas essa em especial, agora nesse momento eu sou contra, então o resultado para mim são desanimadores, mas eu continuo mantendo meu ponto de vista, então quando as pessoas me perguntam eu falo, não estou de acordo, enfim isso gera um certo conflito entre o grupo, mas a gente não teve até agora oportunidade de todos conversarem, cada um falar o que pensa, então no final das contas a minoria, não é a maioria que está vencendo, é a minoria e isso me deixa bem frustrada, é uma situação que agora está me incomodando bastante.”</p>
E7	<p>“Eu fiz um projeto do novo, ajudei a fazer um projeto, a desenhar porque eu não sou engenheiro, mas eu desenho bem, então eu desenhei, mandei para a engenharia um projeto, para fazer uma construção de um restaurante escola, a parte do restaurante escola de cozinha regional, então a gente previu fogões a lenha, churrasqueira, forno de pizza, as bancadas individuais dos alunos, as bancadas coletivas, isso tudo foi alterado, então aí foi um resultado desanimador, quando eu vi que aquilo que eu tinha planejado tinha sido modificado, mas mesmo assim algumas coisas que tinham sido cotadas, para serem construídas pela empresa que estaria fazendo, então foram descartadas, porque fugiu do projeto e eles disseram que não iriam fazer fora do projeto que eles não teriam segurança. Então, mesmo diante dessa situação, eu vou manter, já que eu fui convidado pela gestão atual a dar continuidade no projeto dessa cozinha regional, eu vou manter e também vou fazer o uso de alguns programas para atingir o objetivo que seria construir algumas coisas que não foram construídas pela empresa contratada.”</p>
E9	<p>“Eu posso falar até de uma situação que está acontecendo agora, situação de greve que o Instituto Federal está passando, que a gente está buscando, tanto apoiar os técnicos administrativos nas suas solicitações, quanto às outras solicitações que estão sendo feitas e principalmente para fazer pressão a respeito dos cortes da educação que nós estamos vendo que tanto as Universidades Federais quanto os Institutos Federais estão passando por problemas sérios, os cortes que estão tendo na educação, mas, nesse momento hoje aqui está meio</p>

	<p>desanimador porque o governo não está querendo muita negociação, está tendo aumento de fato para outras áreas, mas a educação, e a saúde, por exemplo, não estão sendo contempladas, então é um pouco desanimador ver a situação do Brasil desse jeito, mas é uma, digamos assim, uma postura que o ponto de vista que eu estou mantendo e que nós vamos manter por um tempo, pra tentar, como dizem um dos nossos líderes greve, pelo menos algumas migalhas do governo.”</p>
E10	<p>“Posso dar um exemplo do Proeja, então assim, o Proeja dentro da área, a gente tentou desenvolver dentro da área de formação de hotelaria, a gente desenvolveu, tentou fazer alguns projetos. Com cursos, por meio de parcerias para trabalhar a formação de jovens e adultos, só que apesar dos resultados, quando diz o resultado final assim, não tem muita procura de alunos para esses cursos, infelizmente, apesar disso eu continuo acreditando nesse nível de formação, eu percebo que a uma inserção, você pode estar lidando a questão da qualificação formal, qualificação profissional, dando uma oportunidade para que as pessoas que estão algum tempo fora da escola, possam se inserir dentro dessa área profissional. Então há uma carência, exatamente nesse mundo do trabalho, quando eu penso nesse mundo de trabalho eu falo especialmente no mundo de hotelaria que é o meu universo de atuação hoje, do turismo e da hotelaria por profissionais que vêm estar atuando na base operacional, muitas vezes esse profissional não tem a escolaridade e que ele poderia estar se inserindo na escola, no campus, na instituição e estar desenvolvendo ainda mais competências e as habilidades profissional aliado à questão da realização da escolaridade.”</p>
E12	<p>“Eu fiquei um ano patinando em cima da temática Florianópolis, inicialmente um tema que não entendo, que é a questão da segunda residência em Florianópolis que não é uma cidade que eu tenho tanta intimidade, eu estou aqui em Florianópolis, agora vai fazer 3 anos. Quando eu cheguei aqui para o doutorado, estava recém assentada e para debruçar num doutorado numa cidade é muito difícil. Então eu fiquei 1 ano patinando, patinando e aí fui conversar com meu orientador: “Não, eu quero Balneário Camboriú. Eu tenho mais intimidade, tenho mais liberdade eu vou, tenho certeza que vai fluir melhor, esse tema de pesquisa, aí eu bati o pé e voltamos atrás.”</p>

E13	<p>“Tem um contexto, aconteceu agora nesse semestre, eu fui trabalhar com essa turma a disciplina de Oratória, aí eu cheguei em aula eu disse para as pessoas assim: “Oratória ou a gente pratica o que a gente está aprendendo ou a gente não aprende, a gente ouve e a gente acha que o dia que a gente vai usar vai dar conta do que a gente já ouviu, mas na verdade a gente esquece.”. Então eu cheguei com a seguinte proposta, nós vamos todos, em todas as aulas vamos praticar a oratória, todos vocês vão participar, vão ter atividades práticas, a gente vai gravar as aulas para vocês se verem, se assistirem, e por aí vai. Então, no primeiro momento, alguns ficaram assustados, outros ficaram pensando: “Meu Deus, eu preciso saber que aula que vai ter gravação porque eu vou sumir, não vou aparecer na aula.” Então, no primeiro momento assim, foi um susto muito grande e foi uma resistência muito grande dos alunos, então até a metade do semestre eu percebia, alguns queriam realmente mudar, eles queriam melhorar, eles participavam, eles ficavam esperando pela essa aula, essa coisa toda, mas alguns alunos chegaram a ficar com traumas, Deus meu, falar em público, é o medo da geração então assim, teve situações difíceis nesse contexto, eu insistia com eles, vocês confiem que vocês vão chegar lá, que vocês no final de tudo vocês vão está orgulhosos da mudança de vocês, que vocês vão dar conta do recado, então foi muito difícil fazer eles entenderem, que eles precisavam confiar neles e no trabalho que a gente estava fazendo. 'Houveram' muitas reclamações, 'houveram' muitas resistências, 'houveram' muitos elogios, para as coisas boas em fim, que ajuda a gente a ficar feliz e foi muito gratificante perceber que no final do semestre todos eles se saíram muito bem, alguns com mais dificuldades, outros com menos. Eu comecei a perceber assim, que eles se melhoram muito, eles se assistindo, eles se corrigiam, os alunos eles iam se ajudando a corrigir o colega, acertando, passando algumas sugestões para os colegas, eles gostavam, começaram a gostar de se ver falando em público, eles vinha e diziam: “Olha, semana passada eu tive uma situação numa empresa que eu tive que falar para um grupo de pessoas, tive que vender uma ideia, eu já usei tal estratégia, eu já usei tal técnica”. Então, eu fui vendo assim que eles começaram a fazer uso disso e que no início eles não queriam nem ouvir falar, eles começaram a fazer uso com propriedades</p>
-----	--

	<p>daquilo, foi muito interessante perceber que no final do semestre os outros colegas, professores eles, de vez em quando diziam: “Olha, aquela turma teve que apresentar trabalho, tiveram que falar, eles já saíram muito bem a postura deles está diferente, já estão muito bem, o que tu estas fazendo com eles?”</p> <p>Aí os colegas diziam: “Ah, eu perguntei para eles: nossa, o que que houve que vocês estão bem mais soltos?” “Ai, não você não tem ideia do que a professora Inês está fazendo com a gente.”</p> <p>Então o que no momento foi assim difícil para eles, eles foram acreditando no potencial que eles tinham, e no final eu conseguir perceber o quanto eles cresceram nesse sentido e eu dizia para eles: “Mesmo que vocês se esforcem, vocês não vão mais conseguir cometer os erros que vocês cometiam no início, automaticamente vocês já vão acertar” . E eles ficavam bem desconfiados disso e aí eu percebi que realmente eles se sentiram assim, então assim, essa mudança na verdade o desafio foi muito mais na vida deles porque não foi só na área de eventos, é para a vida, é para tudo que eles fazem eles conseguiram aplicar isso que eles aprenderam e eu poderia ter cedido e ter feito algumas aulas teóricas, ter discutido texto de N formas, mas se eles não praticassem, eles iam praticar quem sabe um dia, mas tinham aprendido muito menos, então essa quase que imposição de fazer uma prática aqui que foi uma resistência muito grande no início, no final para eles foi assim a glória, foi assim grande ganho no semestre e é claro que eu vou na carona e fico muito feliz em participar desse processo.”</p>
E14	<p>“Eu vi situações que a educação, numa forma geral, ela já tem uma exigência muito maior do aluno, você, enquanto aluno, era muito mais exigido do que você é exigido hoje. Porque mudou, porque as tecnologias mudaram, porque hoje o aluno tem acesso à informação mais, o tempo todo, então têm certas coisas que ele não precisa gravar porque vai consultar e antes você tinha eu ter isso na sua cabeça não tinha o Google, só tinha a Barsa, mas isso tudo gera uma desculpa para que o aluno apresente qualquer coisa e isso seja bom, às vezes o aluno vem do Ensino Médio e apresenta qualquer papel, qualquer coisa, trabalho, o professor nem lê decerto em alguns casos, e daí passam, então o que acontece, a gente quando é professor, você recebe alguns alunos que têm essas questões, esses vícios, de que pode entregar qualquer coisa e você exige do aluno o que ele não está</p>

	<p>acostumado, vem com histórico de pouca exigência, digamos que um aluno vem de um EJA – Educação de Jovens e Adultos, pesquisa então nesse tipo de situação eu não recuo, eu acho que o aluno tem que ter aquele mínimo porque se ele não tiver aquele mínimo ele tem que fazer de novo, a escola não é assim, entretenimento, fazer um curso não é um entretenimento, eu vou lá ai eu converso com os amigos e tal e aí no final eu tenho um certificado, não é assim, estudar dar dor de cabeça, estudar da dor nas costas, eu tô assim aqui é tudo duro de ficar horas sentado no computador, eu escrevendo minha tese, mas faz parte, eu não posso fazer qualquer coisa 'pra' acabar rápido porque meu braço está doendo e isso acontece muito nos conselhos de classe, daí temos outro problema, aí tem aquele professor que fica, digamos, sensibilizado, porque ele teve um problema X, porque tem problema Y. O problema é o conteúdo se o aluno não domina aquilo, se ele não se apropriou daquela ferramenta, como é que ela vai ser um técnico, como é que ele vai ser um tecnólogo, como é que ele vai ser um profissional. Então diante dessa situação eu não mudo meu ponto de vista. Se eu acho que o aluno não tem condições, ele vai fazer de novo ele vai refletir sobre aquilo, aquele semestre, o que faltou.”</p>
E15	<p>“Continuar dando disciplinas que não eram da minha área, eu acho que poderia até manter o meu ponto de vista, embora fosse uma coisa difícil, que muitas vezes os resultados poderiam não ser os melhores que eram esperados, mas eu sempre tive disposta a continuar, a melhorar, obter mais conhecimento, então não era simplesmente chegar e dizer: “Ah não, eu não quero mais porque eu não consegui, eu acho que eu não dei conta”. Pelo contrário, se dessa vez não foi tão bom então vamos melhorar para a próxima.”</p>
E18	<p>“Aqui eu tenho várias situações, como eu trabalho com linguagem e comunicação, não é necessariamente aula de português, meu foco sempre é a comunicação, principalmente nos cursos técnicos, a linguagem é uma ferramenta e há sempre uma discussão em sala de aula sobre a questão do uso da norma culta em situações profissionais, grande parte dos alunos acham que não é necessário usar a norma culta e eu tento convencê-los, passo o semestre inteiro tentando convencer de que independente deles usarem ou não a norma culta, eles precisam</p>

	dominar uma vez que são acadêmicos, profissionais, que eles têm que saber escolher o momento de usar a norma culta ou então usar outras versões da língua que nós usamos no cotidiano.”
--	---

Fonte: Dados da pesquisa.